

ISSN 2786-4731 (Print)  
ISSN 2786-474X (Online)

Міністерство освіти і науки України  
Херсонський державний аграрно-економічний університет



# Таврійський науковий вісник

Публічне управління та адміністрування

Випуск 6



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2025

ISSN 2786-4731 (Print)  
ISSN 2786-474X (Online)

*Рекомендовано до друку вченою радою Херсонського державного аграрно-економічного університету  
(протокол № 8 від 29.12.2025 року)*

Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування / Херсонський державний аграрно-економічний університет. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2025. Вип. 6. 152 с.

Журнал включений до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus International (Республіка Польща)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа: Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 2933 від 24.10.2024 року.

Ідентифікатор медіа: R30-05564.

Суб'єкт у сфері друкованих медіа – Херсонський державний аграрно-економічний університет (вул. Стрітенська, буд. 23, м. Херсон, 73006, office@ksaeu.kherson.ua, тел. +38(050) 571-19-13).

Мови видання: українська, англійська, німецька, польська, французька.  
Періодичність: 6 разів на рік

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

Офіційний сайт журналу: <http://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public>

#### **Редакційна колегія:**

Потравка Лариса Олександрівна – завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Херсонського державного аграрно-економічного університету, доктор економічних наук, професор (головний редактор)

Вольська Олена Михайлівна – професор кафедри публічного управління та адміністрування Херсонського державного аграрно-економічного університету, доктор наук з державного управління, доцент

Гарафоновна Ольга Іванівна – професор кафедри менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, доктор економічних наук, професор

Дурман Олена Леонідівна – доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету, кандидат наук з державного управління

Картасова Ольга Григорівна – доцент кафедри публічного управління та адміністрування Херсонського державного аграрно-економічного університету, кандидат економічних наук

Кирилов Юрій Євгенович – професор кафедри публічного управління та адміністрування Херсонського державного аграрно-економічного університету, доктор економічних наук, професор

Монастирський Григорій Леонардович – професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету, доктор економічних наук, професор

Пугач Андрій Миколайович – завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Дніпровського державного аграрно-економічного університету, доктор наук з державного управління, професор

Храпкіна Валентина Валентинівна – професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія», доктор економічних наук, професор

Kryk Barbara – Doctor of Economics, Professor, Professor University of Szczecin (Poland)

Smalskys Vainius – Doctor of Social Sciences, Professor, Institute of Public Administration, Mykolas Romeris University (Lithuania)

УДК 351.84:35.072.2:342.5(477)  
DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.6.1>

## ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАРУБІЖНИХ МОДЕЛЕЙ ФІНАНСУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

**Бобак А. І.** – директор Комунального некомерційного підприємства  
«Центр первинної медико-санітарної допомоги Самбірської міської ради»  
ORCID: 0000-0001-7002-1534

У статті визначено, що упродовж останніх років система охорони здоров'я України зазнала суттєвих трансформацій під впливом комплексу глобальних і внутрішніх викликів, серед яких провідне місце посідають воєнні дії, пандемічні загрози, економічна нестабільність та соціально-політичні кризи. Зазначені процеси актуалізували наявні структурні проблеми у сфері державного та публічного управління охороною здоров'я, зокрема у частині організаційної спроможності, ефективності фінансування, кадрового забезпечення та стійкості інфраструктури.

З'ясовано, що масові переміщення населення, зростання кількості поранених військовослужбовців і цивільних осіб, а також підвищення навантаження на систему екстреної та спеціалізованої медичної допомоги сформували принципово нові виклики для функціонування системи охорони здоров'я як складової національної безпеки. В умовах воєнного стану охорона здоров'я набуває не лише соціального, а й стратегічного значення, оскільки її ефективність безпосередньо впливає на людський потенціал, обороноздатність та стійкість держави.

Обґрунтовано, що особливої актуальності набуває вивчення зарубіжного досвіду країн, які функціонували в умовах тривалих загроз, з метою імплементації адаптивних, фінансово стійких і результативних моделей організації та фінансування системи охорони здоров'я в Україні. Система охорони здоров'я відіграє ключову роль у забезпеченні національної безпеки, оскільки стан здоров'я населення та здатність медичної інфраструктури реагувати на подібні ситуації безпосередньо впливають на соціальну, економічну та оборонну стійкість держави.

Доведено, що система охорони здоров'я є складовою національної безпеки держави, оскільки рівень здоров'я населення, здатність медичної інфраструктури протидіяти кризам і забезпечувати життєво важливі послуги безпосередньо впливають на соціальну, економічну та оборонну стабільність країни. В умовах сучасних викликів воєнних дій, пандемій, економічної нестабільності та соціально-політичних криз охорона здоров'я перетворюється на стратегічний ресурс, який вимагає ефективного управління, оптимального розподілу ресурсів та швидкої адаптації до нових загроз.

**Ключові слова:** охорона здоров'я, державно-приватне партнерство, удосконалення, суспільні виклики, управлінські підходи, сучасність, галузь.

### **Bobak A. I. Implementation of foreign models of financing the state healthcare system in conditions of military and security challenges**

The article determines that in recent years the healthcare system of Ukraine has undergone significant transformations under the influence of a complex of global and domestic challenges, among which military actions, pandemic threats, economic instability and socio-political crises occupy a leading place. These processes have actualized existing structural problems in the sphere of state and public healthcare management, in particular in terms of organizational capacity, financing efficiency, staffing and infrastructure sustainability. It has been found that mass population movements, an increase in the number of wounded military personnel and civilians, as well as an increase in the load on the emergency and specialized medical care system have formed fundamentally new challenges for the functioning of the healthcare system as a component of national security.

In conditions of martial law, healthcare acquires not only social, but also strategic importance, since its effectiveness directly affects the human potential, defense capability and stability of the state. It is substantiated that the study of foreign experience of countries that have operated under conditions of prolonged threats is of particular relevance in order to implement adaptive, financially sustainable and effective models of organization and financing of the healthcare system in Ukraine. The healthcare system plays a key role in ensuring national security, since the health

*status of the population and the ability of the medical infrastructure to respond to such situations directly affect the social, economic and defense stability of the state.*

*It is proven that the healthcare system is a component of the national security of the state, since the level of health of the population, the ability of the medical infrastructure to counteract crises and provide vital services directly affect the social, economic and defense stability of the country. In the conditions of modern challenges of military operations, pandemics, economic instability and socio-political crises, healthcare is turning into a strategic resource that requires effective management, optimal allocation of resources and rapid adaptation to new threats.*

**Key words:** *healthcare, public-private partnership, improvement, social challenges, management approaches, modernity, industry.*

**Постановка проблеми.** Актуальність дослідження обумовлена необхідністю науково обґрунтованого аналізу організаційних моделей і фінансових механізмів медичної системи України з огляду на забезпечення її стійкості та ефективності. Вивчення міжнародного досвіду та аналіз діючих управлінських і фінансових механізмів дозволяють сформулювати рекомендації щодо модернізації української системи охорони здоров'я, підвищення доступності медичних послуг та їхньої здатності протидіяти кризовим сценаріям, що становлять загрозу національній безпеці. Саме інтеграція інституційних та ресурсних механізмів державного управління у публічне управління створює ефективний організаційний каркас, який забезпечує стабільне функціонування системи охорони здоров'я.

Фінансування системи охорони здоров'я є одним із ключових ресурсних механізмів, що визначає здатність медичної системи функціонувати ефективно та стійко в умовах кризових ситуацій. У структурі фінансування виділяють кілька джерел: державний бюджет, страхові фонди, міжнародну допомогу та приватні інвестиції. Державний бюджет формує базове фінансування медичних послуг, забезпечує утримання державних установ та реалізацію програм розвитку галузі, а страхові механізми, зокрема обов'язкове медичне страхування, дозволяють додатково мобілізувати фінансові ресурси та підвищити соціальну доступність медичних послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідники акцентують на тому, що незважаючи на проведені реформи, в Україні зберігається фрагментарність підходів до фінансування медичної сфери та відсутність цілісного бачення інтеграції системи охорони здоров'я в архітектуру національної безпеки. Міжнародна допомога і грантові програми відіграють важливу роль у кризових ситуаціях, зокрема під час воєнного стану або пандемій, забезпечуючи швидке залучення додаткових ресурсів.

Огляд сучасної наукової літератури свідчить, що ефективність фінансування залежить не лише від обсягу коштів, але й від прозорості та контрольованості витрат [2]. Проблеми непрозорості, затримок фінансування та нерационального використання ресурсів створюють ризики для стійкості медичної системи та загрожують національній безпеці. Для підвищення ефективності управління фінансами повинні використовуватися сучасні інструменти планування та моніторингу, включаючи електронні системи обліку, цифрові платформи для розподілу бюджетних коштів та аудиторські процедури для контролю якості витрат.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні можливості імплементації зарубіжних моделей фінансування системи охорони здоров'я держави в умовах воєнних та безпекових викликів.

**Виклад основного матеріалу.** Державна модель передбачає централізоване фінансування і управління через державні органи, що забезпечує єдність стандартів і соціальну доступність послуг, а змішана модель поєднує державне

регулювання з приватним сектором, стимулюючи конкуренцію та підвищуючи ефективність ресурсів. Приватна модель передбачає фінансування та управління медичними установами з приватного сектору, що зазвичай підвищує якість послуг, але може обмежувати доступність для малозабезпечених верств населення.

Зарубіжний досвід показує різні підходи до побудови стійких і ефективних систем охорони здоров'я. У Німеччині функціонує страхова модель фінансування з високим рівнем соціальної захищеності та механізмами координації між державними та приватними структурами. Ізраїль демонструє високий рівень готовності до кризових ситуацій завдяки централізованому плануванню ресурсів, впровадженню мобілізаційних резервів та сучасних технологій телемедицини. Польща застосовує змішане фінансування та гнучкі адміністративні підходи для забезпечення доступності та ефективності медичних послуг.

Аналіз цих прикладів свідчить, що поєднання стратегічного державного управління з гнучкими механізмами публічного управління підвищує стійкість медичної системи та її здатність протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам. Теоретичні основи управління охороною здоров'я та міжнародний досвід формують базу для адаптації організаційних моделей та фінансових механізмів в Україні, орієнтованих на підвищення ефективності, доступності та стійкості системи в умовах загроз національній безпеці. Механізми державного управління у сфері охорони здоров'я формують основу для забезпечення стабільного функціонування системи та її здатності протистояти загрозам національній безпеці.

Інституційний механізм включає правову, організаційну та стратегічну підсистеми. Правова підсистема забезпечує нормативно-правове регулювання діяльності медичних установ, впровадження стандартів надання медичної допомоги та захист прав пацієнтів. Організаційна підсистема визначає структуру управління, координаційні механізми між центральними та місцевими органами охорони здоров'я, а стратегічна підсистема визначає пріоритети розвитку галузі, орієнтовані на довгострокову стійкість і безпеку держави.

Поряд з інституційним механізмом ключову роль відіграє ресурсний механізм, який забезпечує безперервне функціонування медичної системи через ефективний розподіл фінансових, кадрових, матеріально-технічних та інформаційних ресурсів [4]. Фінансовий компонент передбачає планування та контроль бюджетних коштів, страхових фондів та міжнародної допомоги, кадровий забезпечує підготовку та мобілізацію медичного персоналу відповідно до потреб у кризових умовах, матеріально-технічний відповідає за своєчасне забезпечення лікарень обладнанням та медикаментами, а інформаційний забезпечує оперативний збір, аналіз і передавання даних для прийняття управлінських рішень.

Ефективність інтеграції інституційного та ресурсного механізмів визначається здатністю системи до оперативного реагування на надзвичайні ситуації та оптимального використання наявних ресурсів. Застосування нормативно-правових, економічних та адміністративних методів управління дозволяє забезпечити координацію дій між центральними та місцевими органами охорони здоров'я, своєчасне перенаправлення ресурсів у критичних ситуаціях і підтримку стабільності медичної інфраструктури.

Міжнародний досвід демонструє ефективність поєднання централізованих стратегічних рішень з гнучкими механізмами місцевого управління. Наприклад, у Німеччині координація між державними органами та страхових фондів забезпечує стабільне фінансування та контроль якості медичних послуг, а в Ізраїлі централізоване планування ресурсів і мобілізаційні резерви підвищують готовність

системи до кризових ситуацій. Важливим аспектом інтеграції інституційних та ресурсних механізмів є методологія державного управління, яка визначає функції, принципи та інструменти реалізації політики.

Міжнародний досвід свідчить про критичну важливість інтегрованого підходу до управління охороною здоров'я. Наприклад, у Німеччині інституційні та ресурсні механізми взаємодіють через страхові фонди та регуляторні органи, що забезпечує стабільне фінансування та контроль якості медичних послуг. Ізраїль успішно поєднує централізоване планування з мобілізаційними резервами ресурсів, що підвищує готовність системи до надзвичайних ситуацій, а Польща застосовує змішаний підхід, інтегруючи державне регулювання та приватний сектор, що дозволяє балансувати між доступністю послуг і економічною ефективністю.

Зарубіжний досвід демонструє різні моделі фінансування медичної сфери, до прикладу в Німеччині основою є система обов'язкового медичного страхування, яка забезпечує високу соціальну захищеність населення та стабільність надходження коштів у медичну систему. У Польщі застосовується змішане фінансування, де державні кошти доповнюються внесками страхових фондів, що дозволяє гнучко реагувати на регіональні потреби та кризові ситуації. Ізраїль поєднує державне централізоване фінансування з мобілізаційними резервами, що забезпечує готовність системи до надзвичайних подій, включно з масовими травмами та пандеміями.

В умовах воєнного стану в Україні фінансування системи охорони здоров'я потребує особливої адаптації: необхідно оперативного перенаправляти ресурси на критичні напрямки, забезпечувати безперервність виплат медичним працівникам, модернізувати логістику медикаментів та обладнання, а також контролювати ефективність використання коштів у режимі високої невизначеності. Розробка та впровадження стратегій медичної безпеки є ключовим елементом забезпечення стійкості системи охорони здоров'я до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Стратегії передбачають комплексний підхід до управління ресурсами, планування кризових сценаріїв та інтеграції національної медичної політики з іншими секторами безпеки держави. У зарубіжній практиці, наприклад в Ізраїлі, стратегія медичної безпеки передбачає створення централізованих мобілізаційних резервів медикаментів, обладнання та персоналу, а також впровадження систем телемедицини для забезпечення оперативного доступу до медичної допомоги у кризових умовах. В умовах України імплементація стратегій медичної безпеки передбачає інтеграцію інституційних та ресурсних механізмів управління.

Інституційний аспект включає законодавче визначення пріоритетів медичної безпеки, створення органів координації та управління кризовими ситуаціями, а також формування нормативних документів щодо мобілізації ресурсів у надзвичайних обставинах. Ресурсний аспект передбачає формування фінансових резервів, підготовку та перепідготовку медичних кадрів, модернізацію медичної інфраструктури та забезпечення логістики критично необхідних матеріальних ресурсів.

Досвід інших країн свідчить про необхідність інтеграції медичної безпеки у національну стратегію безпеки держави. У Німеччині та Польщі стратегічне планування включає моделювання кризових сценаріїв, що дозволяє оперативного перерозподіляти ресурси та підтримувати стабільність системи. Такі підходи забезпечують своєчасне реагування на загрози, зменшують ризики перевантаження медичної системи та підвищують ефективність використання ресурсів у надзвичайних умовах.

Ефективність системи охорони здоров'я в умовах загроз національній безпеці значною мірою визначається здатністю прогнозувати та оцінювати потенційні ризики [1]. Аналіз ризиків включає ідентифікацію загроз, визначення їх ймовірності та оцінку потенційного впливу на функціонування медичної сфери. Серед ключових ризиків виділяються: масова травматизація населення у разі воєнних дій, поширення інфекційних захворювань, нестача медичних кадрів та ресурсів, а також порушення логістики постачання медикаментів та обладнання.

Моделювання сценаріїв реагування дозволяє визначити критичні точки системи та шляхи оптимального розподілу ресурсів у надзвичайних умовах. Використання цифрових платформ та інформаційних систем дає змогу створювати симуляції різних кризових ситуацій, оцінювати наслідки управлінських рішень та прогнозувати потреби медичних установ у матеріальних, фінансових та кадрових ресурсах. Зарубіжний досвід показує, що систематичне моделювання сценаріїв підвищує стійкість медичної системи.

В Україні використання методів аналізу ризиків та моделювання сценаріїв може стати основою для підвищення адаптивності системи охорони здоров'я. Це дозволить визначити критичні потреби, прогнозувати потенційні загрози та формувати план заходів, який забезпечить безперервність надання медичних послуг навіть у складних умовах воєнного стану або післявоєнного відновлення. Підвищення ефективності функціонування системи охорони здоров'я України можливе за умови комплексного вдосконалення організаційних моделей управління та фінансових механізмів із урахуванням кращих зарубіжних практик і національних пріоритетів безпеки.

Важливим компонентом імплементації є створення системи моніторингу та оцінки ефективності стратегічних рішень. Це передбачає збір, аналіз та прогнозування даних щодо захворюваності, завантаженості медичних установ, фінансових витрат та ресурсної забезпеченості. Завдяки цьому забезпечується своєчасна корекція управлінських рішень, оптимізація розподілу ресурсів і підвищення готовності системи охорони здоров'я до реагування на надзвичайні ситуації, що становлять загрозу національній безпеці. Сучасні виклики, з якими стикається система охорони здоров'я України, вимагають комплексного підходу до вдосконалення організаційно-фінансової системи.

Необхідно впроваджувати прозорі та контрольовані системи бюджетування, створювати фінансові резерви для критичних потреб, адаптувати страхові механізми до умов воєнного стану та підвищувати гнучкість фінансування у відповідь на надзвичайні події. Важливо забезпечити ефективний аудит використання коштів, впровадити цифрові платформи для контролю розподілу ресурсів та зменшення корупційних ризиків. Одночасно необхідно модернізувати матеріально-технічну базу медичних установ, забезпечити своєчасне постачання медикаментів та медичного обладнання, а також інтегрувати сучасні інформаційні системи для моніторингу стану ресурсів та потреб населення.

Зазначене дозволяє своєчасно коригувати організаційні та фінансові процеси, підвищувати адаптивність системи та забезпечувати безперервне функціонування медичної сфери навіть у складних кризових умовах [3]. Ефективність медичної допомоги в умовах підвищених безпекових ризиків значною мірою залежить від обраної моделі фінансування та рівня інституційної спроможності публічного управління. Завдяки комплексному впровадженню цих заходів створюється організаційно-фінансова система, здатна не лише реагувати на загрози,

але й забезпечувати стійкий розвиток охорони здоров'я в умовах забезпечення національної безпеки України.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Сучасний стан системи охорони здоров'я України характеризується зростанням ролі медичної галузі у забезпеченні національної безпеки держави, особливо в умовах воєнного стану та тривалих кризових явищ. Медична система в таких умовах виконує не лише соціальну функцію, а й стратегічне завдання зі збереження людського потенціалу, підтримки обороноздатності та забезпечення суспільної стійкості. Це зумовлює необхідність комплексного переосмислення організаційних підходів до управління галуззю та механізмів її фінансового забезпечення.

Зарубіжний досвід демонструє доцільність поєднання централізованого стратегічного управління з децентралізованими фінансовими та організаційними інструментами, що дозволяє оперативніше реагувати на кризові виклики та забезпечувати безперервність надання медичних послуг. Водночас імплементація зарубіжних моделей фінансування та організації охорони здоров'я в Україні потребує адаптації до національних соціально-економічних умов, інституційної структури. Наявні проблеми фрагментарності фінансування, обмеженості ресурсів і нерівномірності доступу до медичних послуг обумовлюють необхідність формування цілісного підходу до інтеграції медичної сфери в систему національної безпеки. Система охорони здоров'я є складовою національної безпеки держави, оскільки рівень здоров'я населення, здатність медичної інфраструктури забезпечувати життєво важливі послуги безпосередньо впливають на соціальну, економічну та оборонну стабільність країни.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Батиргарєєва В.С. Основні напрями протидії поширенню дезінформації. *Інформація і право*. № 2 (33). 2020. С. 121–131.
2. Бутник О.О., Немирівська О.Я. Особливості публічного управління в умовах світової пандемії. *Право та державне управління*. 2020. № 2. С. 142.
3. Васильєв О. С. Концептуалізація поняття «державна політика»: сучасне розуміння. *Державне будівництво*. 2014. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2014\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_1_7) (дата звернення: 11.04.2025).
4. Дегтяр О.А. Державне регулювання розвитку соціальної сфери: концептуальні засади та практика: монографія. Харків: С.А.М., 2014. 508 с.

#### REFERENCES:

1. Baturhareieva, V.S. (2020). Osnovni napriamy protydii poshyrenniu dezinformatsii (na prykladi pandemii COVID-19) [The main directions of counteracting the spread of misinformation (on the example of the pandemic COVID-19)]. *Informatsiia i pravo – Information and law*, 2(33), 121–131 [in Ukrainian].
2. Butnyk, O.O. & Nemyrivs'ka, O.Ya. (2020). Osoblyvosti publichnoho upravlinnia v umovakh svitovoi pandemii [Features of public administration in a global pandemic]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and public administration*, 2, 142 [in Ukrainian].
3. Vasyli'iev, O. S. (2014). Kontseptualizatsiia poniattia «derzhavna polityka»: suchasne rozuminnia [Conceptualization of the concept of «public policy»: modern understanding]. *Derzhavne budivnytstvo – State building*, 1. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2014\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_1_7) [in Ukrainian].

4. Diehtiar, O.A. (2014). Derzhavne rehulivannia rozvytku sotsial'noi sfery: kontseptual'ni zasady ta praktyka [State regulation of social sphere development: conceptual principles and practice]. Kharkiv: S.A.M. [in Ukrainian].

Дата першого надходження рукопису до видання: 21.11.2025  
Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 12.12.2025  
Дата публікації: 30.12.2025

---

УДК 378.014.5.016:796/799(477)  
DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.6.2>

## РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ У ГАЛУЗІ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЩОДО СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ В КОНТЕКСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУСПІЛЬНО-ВЛАДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

**Доманицький О. І.** – аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького  
ORCID: 0009-0008-0065-2857

У статті досліджено суспільно-владну взаємодію як ключовий механізм реалізації державної гуманітарної політики у сфері вищої освіти. Акцентовано увагу на необхідності переходу від фрагментарного та адміністративно-орієнтованого підходу до системної моделі публічного управління, що ґрунтується на партнерстві держави, закладів вищої освіти та інститутів громадянського суспільства. Обґрунтовано, що гуманітарна політика має розглядатися не лише як сукупність регуляторних заходів, а як інструмент формування ціннісних орієнтацій, громадянської відповідальності та згуртованості студентської молоді.

Розкрито теоретичні підходи до розуміння суспільно-владної взаємодії у контексті публічного управління, зокрема концепції управління, демократії та мережевого врядування. Доведено, що ефективна реалізація державної гуманітарної політики у сфері вищої освіти можлива за умови активного залучення студентської молоді як повноправного суб'єкта управлінських процесів. Суспільно-владна взаємодія сприяє підвищенню легітимності управлінських рішень, формуванню довіри до органів влади та забезпеченню зворотного зв'язку у реалізації освітньо-виховних програм. Гуманітарна політика у сфері вищої освіти сьогодні виступає одним із ключових напрямів державного управління, оскільки безпосередньо впливає на формування світоглядних орієнтацій, громадянської активності та соціальної відповідальності студентської молоді.

Проаналізовано інституційні та організаційні механізми взаємодії органів публічної влади, адміністрації закладів вищої освіти, органів студентського самоврядування та громадських організацій. Визначено, що сучасні умови суспільних трансформацій, зокрема кризові та безпекові виклики, актуалізують потребу в удосконаленні координації між суб'єктами гуманітарної політики. Особливу увагу приділено ролі цифрових інструментів і публічних комунікацій у забезпеченні відкритості, прозорості та інклюзивності освітньо-виховних процесів.

Доведено, що розвиток суспільно-владної взаємодії як механізму реалізації державної гуманітарної політики у сфері вищої освіти сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, посиленню участі студентської молоді та формуванню стійких партнерських відносин між владою і суспільством. Запропонований підхід створює передумови для модернізації освітньо-виховних процесів, зміцнення гуманітарного потенціалу держави та забезпечення сталого розвитку вищої освіти в умовах сучасних викликів.

**Ключові слова:** державна гуманітарна політика, суспільно-владна взаємодія, публічне управління, галузь вищої освіти, студентська молодь, освітньо-виховні процеси, цифровізація, інклюзивність, механізми.

### **Domanyckyj O. I. Implementation of state humanitarian policy in the field of higher education regarding student youth in the context of the functioning of public-governmental interaction**

The article examines public-governmental interaction as a key mechanism for implementing state humanitarian policy in the field of higher education. The emphasis is on the need to transition from a fragmented and administratively oriented approach to a systemic model of public administration, based on the partnership of the state, higher education institutions, student youth and civil society institutions. It is substantiated that humanitarian policy in the field of educational processes should be considered not only as a set of regulatory measures, but as a tool for forming value orientations, civic responsibility and social cohesion of student youth.

Theoretical approaches to understanding public-governmental interaction in the context of public administration are revealed, in particular the concepts of governance, democracy and network governance. It is proven that effective implementation of state humanitarian policy in the field of higher education is possible with the active involvement of student youth as a full-fledged

*subject of administrative processes. Public-government interaction contributes to increasing the legitimacy of management decisions, building trust in government bodies, and providing feedback in the implementation of educational programs.*

*Humanitarian policy in the field of higher education today is one of the key areas of public administration, as it directly influences the formation of worldview orientations, civic activity, and social responsibility of student youth. The institutional and organizational mechanisms of interaction between public authorities, administrations of higher education institutions, student self-government bodies and public organizations are analyzed. It is determined that the current conditions of social transformations, in particular crisis and security challenges, actualize the need to improve coordination between humanitarian policy actors.*

*Particular attention is paid to the role of digital tools and public communications in ensuring openness, transparency and inclusiveness of educational processes. It is proven that the development of public-governmental interaction as a mechanism for implementing state humanitarian policy in the field of higher education will contribute to increasing the efficiency of management decisions, increasing the participation of student youth and forming sustainable partnerships between authorities and society. The proposed approach creates the prerequisites for the modernization of educational processes, strengthening the humanitarian potential of the state and ensuring the sustainable development higher education in the face of modern challenges.*

**Key words:** *state humanitarian policy, public-government interaction, public administration, higher education sector, student youth, educational processes, digitalization, inclusiveness, mechanisms.*

**Постановка проблеми.** Для України проблема вдосконалення механізмів реалізації державної гуманітарної політики у сфері вищої освіти є особливо актуальною. В умовах війни та соціальної напруги зростає роль громадянської стійкості, національної ідентичності та соціальної солідарності студентської молоді. Водночас відсутність системної координації між суб'єктами публічного управління зумовлюють потребу в науковому обґрунтуванні суспільно-владної взаємодії як дієвого механізму реалізації державної гуманітарної політики у вищій освіті.

Одним із таких механізмів є суспільно-владна взаємодія, яка передбачає партнерську участь органів публічної влади, закладів вищої освіти, органів студентського самоврядування та інститутів громадянського суспільства у формуванні та реалізації освітньо-виховних ініціатив. Перехід від адміністративно-ієрархічної моделі управління до взаємодіючої публічної моделі дозволяє підвищити легітимність управлінських рішень, забезпечити врахування потреб студентської молоді та сформувані сталі комунікаційні зв'язки між державою і суспільством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В українській науковій літературі питання публічного управління вищою освітою та взаємодії суспільства і влади досліджуються у різних аспектах. Науковці Нестеренко і Барабуха проаналізували сучасний стан управління закладами вищої освіти в Україні, зокрема правове поле та роль ключових органів публічної влади в реалізації освітньої політики. У роботі Супрун розглядаються теоретичні засади публічного управління у сфері освіти, систематизуються функції органів влади та механізми реалізації освітньої політики на різних рівнях управління, що становить важливу основу для розуміння суспільно-владної взаємодії у контексті державної гуманітарної політики.

Іншим важливим напрямом українських досліджень є оцінювання практичних моделей управління та реформи вищої освіти. Сиченко, Рибкіна і Соколова досліджують управління впровадженням дуальної освіти в Україні, висвітлюючи роль публічної адміністрації та взаємодію з різними стейкхолдерами, що є прикладом суспільно-владних механізмів у практичних умовах освітніх змін. У роботі Целуйка аналізуються пріоритетні напрями забезпечення якості вищої освіти як складова публічної політики та взаємодії з громадськістю.

Проте більшість українських досліджень зосереджені переважно на окремих компонентах системи управління освітою – правовому регулюванні, модернізації, удосконаленні освітніх сервісів і координації діяльності органів – і потребують подальшого розвитку у напрямі комплексного аналізу суспільно-владної взаємодії у сфері реалізації гуманітарної політики. Вони створюють наукову основу для розробки цілісних моделей інтеграції публічної політики, громадських інститутів та мереж стейкхолдерів у сфері вищої освіти, що відповідає сучасним викликам децентралізації та євроінтеграції освітнього простору України.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні реалізації державної гуманітарної політики у галузі вищої освіти щодо студентської молоді в контексті функціонування суспільно-владної взаємодії.

**Виклад основного матеріалу.** Суспільно-владна взаємодія виступає ключовим механізмом реалізації державної гуманітарної політики в сфері вищої освіти, забезпечуючи зв'язок між державними інститутами, освітніми закладами та громадянським суспільством. Вона формується на основі принципів партнерства, взаємної відповідальності та прозорості, що дозволяє координувати дії різних учасників освітнього процесу та забезпечує узгоджене прийняття рішень. Таке поєднання функцій держави та громадськості сприяє підвищенню ефективності освітніх програм, забезпеченню рівного доступу до навчальних ресурсів і формуванню довіри між усіма зацікавленими сторонами.

Освіта в контексті державної гуманітарної політики розглядається не лише як механізм формування знань, але і як інструмент соціалізації, інтеграції вразливих груп та забезпечення соціальної згуртованості. Вища освіта виступає платформою для реалізації інноваційних освітніх програм, розвитку критичного мислення та підтримки соціально значущих ініціатив. Основними завданнями є забезпечення якості освітніх послуг, реалізація політики інклюзії та гарантування рівного доступу до ресурсів, а також координація діяльності з органами місцевого самоврядування і громадськими організаціями [3]. Особлива увага приділяється механізмам оцінювання результативності управлінських рішень та підвищення професійного рівня керівництва закладів освіти.

В управлінні вищою освітою ключове значення мають законодавчі та нормативні документи, які визначають права, обов'язки та повноваження державних органів, закладів освіти та студентського середовища. Основним законодавчим актом є Закон України «Про вищу освіту», який закладає фундаментальні принципи організації освітнього процесу, гарантує академічну автономію закладів та встановлює стандарти якості підготовки фахівців. Крім того, нормативні акти регулюють доступність освіти для різних категорій громадян, механізми контролю та оцінювання результатів навчання, а також взаємодію з органами місцевого самоврядування. Міністерство освіти і науки України виконує центральну роль у формуванні та реалізації державної політики в сфері освіти, координуючи діяльність університетів та коледжів.

Система державних стандартів вищої освіти включає освітні програми, кваліфікаційні вимоги та методики оцінювання знань, що забезпечує єдиний рівень підготовки фахівців у всіх закладах. Важливим елементом є акредитація та ліцензування освітніх програм, які гарантують відповідність закладів освіти державним вимогам та міжнародним стандартам. Такі механізми створюють основу для забезпечення якості навчання та підвищення конкурентоспроможності випускників на ринку праці. Особливу увагу приділено забезпеченню інклюзії та рівного доступу до вищої освіти для вразливих категорій населення, включаючи осіб

з особливими потребами, внутрішньо переміщених студентів та представників національних меншин.

Організаційні механізми управління закладами вищої освіти в Україні формують практичну основу для реалізації суспільно-владної взаємодії. Вони включають структури управління на державному, регіональному та місцевому рівнях, які забезпечують координацію діяльності університетів та коледжів з державними органами, громадськими об'єднаннями та студентським середовищем. Така багаторівнева організаційна система дозволяє адаптувати державні програми до конкретних потреб регіонів та забезпечує інтеграцію локальних інновацій у національну освітню політику.

Ключовим елементом є координація діяльності між різними рівнями управління та освітніми структурами. Це реалізується через ради університетів, робочі групи, науково-методичні комісії та міжвідомчі комітети, які визначають стратегії розвитку закладів освіти, погоджують програми та оцінюють ефективність реалізації державних ініціатив. Важливим аспектом організаційних механізмів є впровадження партнерських програм та дуальної освіти, що передбачає тісну співпрацю між університетами, підприємствами та місцевими громадами [1]. Партнерські ініціативи сприяють підвищенню ефективності освітнього процесу, зміцненню зв'язку між академічним середовищем та суспільством, а також розвитку інноваційного потенціалу молоді.

Моніторинг та оцінювання ефективності управлінських рішень виступають невід'ємними інструментами організаційних механізмів. Регулярне оцінювання якості освітніх програм, академічних результатів студентів та діяльності керівництва університетів дозволяє визначати сильні та слабкі сторони системи, прогнозувати її розвиток та вносити необхідні корективи. Важливу роль у цьому процесі відіграють електронні системи управління, що забезпечують прозорість, аналітичну підтримку та оперативний доступ до інформації для всіх учасників освітнього процесу.

Завдяки аналітичним інструментам керівництво закладів може оперативно реагувати на зміни у студентській структурі, успішності навчання та потребах ринку праці [2]. Це сприяє формуванню ефективної моделі публічного управління, орієнтованої на розвиток людського капіталу, підвищення якості освіти та зміцнення суспільної довіри до освітньої системи. Реалізація державної гуманітарної політики у сфері вищої освіти стикається з низкою структурних і організаційних викликів. Одним із ключових є нерівномірний доступ студентів до освітніх ресурсів у різних регіонах України, що обмежує реалізацію принципів рівності та інклюзії. Диспропорції у матеріально-технічному забезпеченні, доступі до цифрових платформ та навчальних програм впливають на рівень академічних досягнень та соціальну мобільність молоді, створюючи ризики соціальної нерівності.

Суттєвим викликом є недостатній рівень взаємодії між державними органами, закладами освіти та громадським сектором. Відсутність системної комунікації та ефективних механізмів партнерства призводить до дублювання функцій, низької результативності окремих програм та слабкої залученості студентської молоді до процесів прийняття рішень. Особливо це проявляється в умовах військового конфлікту та економічної нестабільності, коли ресурси держави обмежені, а потреби студентської молоді зростають.

Для успішної реалізації державної гуманітарної політики необхідне поєднання сучасних технологій з активною участю студентів у процесах управління та прийняття рішень, що дозволяє забезпечити прозорість, доступність та

результативність освітньої системи. Для підвищення ефективності державної гуманітарної політики вищих навчальних закладів важливим є комплексний підхід, який поєднує нормативно-правове забезпечення, організаційні механізми та сучасні цифрові інструменти. Рекомендовано створення інтегрованих стратегій розвитку університетів, що враховують потреби студентської молоді, пріоритети держави та соціальні виклики, зокрема відновлення після воєнного конфлікту та економічної нестабільності.

Активне залучення студентів до процесів прийняття рішень є ключовим елементом суспільно-владної взаємодії. Створення дорадчих органів, робочих груп і платформ для обговорення освітніх програм дозволяє враховувати інтереси молоді та формувати управлінські рішення, орієнтовані на розвиток компетенцій, соціальної активності та громадянської відповідальності [4]. Такий підхід зміцнює довіру до державних інститутів і підвищує легітимність політики у сфері вищої освіти. Не менш важливим є розвиток партнерських ініціатив між університетами, органами влади та громадськими організаціями. Спільні програми стажувань, дуальна освіта, проєкти соціального впливу дозволяють поєднувати освітній процес із практичними потребами ринку праці та громади. Це створює умови для формування компетентного та соціально відповідального покоління, здатного активно впливати на розвиток суспільства та держави.

Стратегічне управління закладами освіти сприяє підвищенню якості навчального процесу, розвитку компетенцій студентської молоді та зміцненню довіри до державних інститутів. Акцент на інвестиційність, партнерство з громадським сектором та децентралізацію дозволяє адаптувати політику до потреб різних регіонів і соціальних груп. Важливим результатом аналізу стало визначення ключових проблем та викликів: нерівномірний доступ до освітніх ресурсів, недостатня інтеграція студентів у процеси прийняття рішень, обмежене фінансування та неповна цифровізація освітніх процесів. Зазначені фактори обмежують реалізацію принципів інклюзії, соціальної згуртованості та формування активної громадянської позиції молоді. Подолання цих проблем вимагає системного підходу та тісної взаємодії органів державної влади, закладів вищої освіти та громадянського суспільства.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Серед стратегічних рекомендацій також слід виділити необхідність регулярного моніторингу та оцінювання реалізації державної гуманітарної політики. Впровадження системи ключових показників ефективності, опитувань студентів та внутрішніх аудитів дозволяє виявляти проблемні зони, коригувати програми та адаптувати управлінські рішення до зміни соціально-економічного середовища. Такий підхід забезпечує гнучкість системи, підвищує її стійкість та сприяє формуванню довгострокової стратегії розвитку вищої освіти. Ефективна реалізація державної гуманітарної політики у сфері вищої освіти неможлива без комплексного підходу, який поєднує нормативно-правове забезпечення, організаційні механізми та сучасні цифрові інструменти.

Необхідне активне залучення студентів до дорадчих органів і робочих груп, що дозволить враховувати їхні потреби та розвивати компетентності, необхідні для сучасного суспільства. Партнерські програми з бізнесом і громадськими організаціями сприятимуть практичній реалізації навчальних проєктів і розвитку соціальної відповідальності студентів. Для підвищення ефективності політики доцільно запровадити системи регулярного моніторингу та оцінювання результатів, ключові показники ефективності та зворотний зв'язок від студентів. Такі

заходи забезпечать гнучкість і адаптивність системи, дозволять своєчасно коригувати програми та управлінські рішення, зміцнять соціально-виховну функцію вищої освіти та сприятимуть формуванню стабільного та інноваційного освітнього соціуму.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Костюк І. Державне управління в Україні в період реалізації адміністративної реформи: основні поняття та категорії. Державне управління та місцеве самоврядування. 2013. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/dums\\_2013\\_1\\_9.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/dums_2013_1_9.pdf)
2. Мамонов І. Публічне управління, державне управління, соціальна політика і місцеве самоврядування як складові соціального управління. Державне управління: теорія та практика. 2012. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Dutp\\_2012\\_2\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Dutp_2012_2_4.pdf).
3. Парубчак І. О. Основні аспекти сучасних суспільно-політичних та управлінських відносин у системі міжнародного співробітництва. Вісник Академії митної служби України. Серія: «Державне управління». 2013. Випуск 1(8). С. 170–177.
4. Parubchak Ivan, Smolinska Olesia, Marzalek-Kawa Joanna. Social aspects of the development of the management systems of Eastern European universities in the transformations period. The new educational revive, Poland Vol. 58, № 4, p. 109–122. /<https://tner.polsl.pl/e58/a8.pdf>

### REFERENCES:

1. Kostyuk I. (2013), “Derzhavne upravlinnya v Ukrayini v period realizatsiyi administrativnoyi reformy: osnovni ponyattya ta katehoriy” [Public administration in Ukraine during the period of implementation of administrative reform: main concepts and categories], journal Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya [Public administration and local government], available at: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/dums\\_2013\\_1\\_9.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/dums_2013_1_9.pdf) [Ukraine]
2. Mamonov I. (2012), Publichne upravlinnya, derzhavne upravlinnya, sotsial'na polityka i mistseve samovryaduvannya yak skladovi sotsial'noho upravlinnya [Public administration, public administration, social policy and local self-government as components of social management], available at: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Dutp\\_2012\\_2\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Dutp_2012_2_4.pdf) [Ukraine]
3. Parubchak I. O. (2013), “Osnovni aspekty suchasnykh suspil'no-politychnykh ta upravlins'kykh vidnosyn u systemi mizhnarodnoho spivrobitnytstva” [“The main aspects of modern socio-political and managerial relations in the system of international cooperation”], bulletin of the Academy of Customs Service of Ukraine Seriya Derzhavne upravlinnya [Series Public Administration], vol. 1(8). pp. 170–177 [Ukraine]
4. Parubchak Ivan, Smolinska Olesia, Marzalek-Kawa Joanna (2020), Social aspects of the development of the management systems of Eastern European universities in the transformations period. The new educational revive, Vol. 58, № 4, p. 109–122. [Poland]

Дата першого надходження рукопису до видання: 24.11.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 12.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025

UDC 005.42:316.6:378

DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.6.3>

## DYNAMICS OF ASSOCIATIVE REPRESENTATIONS OF CORRUPTION AMONG HIGHER EDUCATION STUDENTS: A COMPARATIVE ANALYSIS FOR 2024–2025

**Karnaushenko A. S.** – PhD in Economics, Associate Professor,  
Kherson State Agrarian and Economic University  
ORCID: 0000-0003-1813-2792

*The article examines higher education students' associative representations of corruption and analyzes their dynamics over 2024–2025. The relevance of the study is driven by the need for a deeper understanding of the cognitive models through which young people interpret corrupt practices and form their attitudes toward integrity amid intensive societal transformations. The aim of the article is to identify changes in students' associative responses and to determine the semantic tendencies that characterize perceptions of corruption at different stages of study. The empirical basis consists of survey results from first- and second-year bachelor's students ( $n = 178$  in 2024) and first-year students ( $n = 95$  in 2025), collected through the free-association method using the Mentimeter platform. Frequency analysis and content-analytical clustering were applied, allowing the identification of seven semantic groups of associations. The study found that the financial–material dimension of corruption (“bribe,” “money”) consistently dominates in both years, whereas in 2024 the associative field was substantially broader, encompassing political–administrative, legal, and ethical–moral categories. In 2025, a narrowing of the semantic field was observed along with a decrease in legal and moral associations, which may indicate a less developed cognitive structure among first-year students. The comparative analysis revealed a tendency toward a simplification of corruption-related representations among new student cohorts while confirming the stability of central semantic elements. The scientific novelty lies in conducting a comparative analysis of student associative representations across two consecutive years, which made it possible to trace the dynamics of cognitive models over a short time span. The practical significance of the results is reflected in their applicability for improving anti-corruption education, designing educational interventions, and shaping students' value orientations toward integrity.*

**Key words:** corruption, associative representations, cognitive models, student youth, integrity, anti-corruption education.

### **Карнаушенко А. С. Динаміка асоціативних уявлень про корупцію серед здобувачів вищої освіти: порівняльний аналіз 2024–2025 рр.**

*У статті досліджено асоціативні уявлення здобувачів вищої освіти про корупцію та проаналізовано їх короткострокову динаміку у 2024–2025 рр. Актуальність дослідження зумовлена не лише зростанням уваги до проблеми корупції в українському та міжнародному академічному дискурсі, а й потребою глибше зрозуміти, яким чином молодь формує первинні когнітивні схеми сприйняття цього явища в умовах воєнного стану, трансформації державного управління та інтенсивних соціокультурних змін. Корупція виступає не лише правовою чи політичною категорією, а складним соціально-психологічним явищем, що впливає на рівень довіри до інституцій, громадянську активність та готовність молоді брати участь у процесах державотворення. Тому дослідження когнітивних моделей, через які студенти інтерпретують корупційні практики, є важливою передумовою формування ефективних стратегій антикорупційної освіти та розвитку культури добросовістності у закладах вищої освіти. Метою статті є виявлення змін в асоціативних реакціях студентів та визначення змістових тенденцій, що характеризують сприйняття корупції на різних етапах навчання. Емпіричну базу становлять результати опитування здобувачів першого та другого курсів бакалаврського рівня ( $n=178$  у 2024 р.) та першого курсу ( $n=95$  у 2025 р.), проведеного методом вільних асоціацій за допомогою програми Mentimeter. Застосовано частотний аналіз та контент-аналітичну кластеризацію, що дозволило виокремити сім змістових груп асоціацій. Установлено, що в обох роках стабільно домінує фінансово-матеріальний вимір корупції («хабар», «гроші»), тоді як у 2024 р. асоціативне поле є значно ширшим і включає політико-владні, правові та етико-моральні категорії. У 2025 р. спостерігається звуження семантичного поля та зменшення частки правових і моральних асоціацій, що може свідчити про менш сформовану когнітивну структуру у студентів*

*першого курсу. Порівняльний аналіз виявив тенденцію до спрощення уявлень про корупцію у нових студентських потоках, водночас підтвердивши сталість центральних семантичних елементів. Наукова новизна полягає у здійсненні порівняльного аналізу асоціативних уявлень студентської молоді у двох суміжних роках, що дозволило простежити динаміку когнітивних моделей на короткому часовому відрізку. Практичне значення результатів полягає у можливості використання отриманих даних для удосконалення антикорупційної освіти, розроблення освітніх інтервенцій та формування ціннісних орієнтацій здобувачів щодо доброчесності.*

**Ключові слова:** *корупція, асоціативні уявлення, когнітивні моделі, студентська молодь, доброчесність, антикорупційна освіта.*

**Introduction.** Corruption remains one of the most systemic and persistent social challenges affecting the political, economic, and educational development of the state. Despite the scale of anti-corruption reforms and the growing engagement of civil society, public trust in state institutions and citizens' willingness to resist corrupt practices are largely shaped by how corruption is perceived and interpreted at both individual and group levels. It is particularly important to examine the perspectives of young people and students, as this age cohort constitutes the future social capital, political culture, and value orientations of society.

Contemporary research indicates that corruption is not merely a legally defined phenomenon; it possesses a complex cognitive and associative nature that determines citizens' attitudes toward corrupt behavior and their level of tolerance for it. Associative representations serve as an important indicator of how social groups interpret this phenomenon, what semantic emphases they draw upon, and which emotional and moral connotations they attach to it.

Despite the presence of studies devoted to youth attitudes toward corruption, the year-to-year dynamics of associative representations remain insufficiently explored. Under conditions of ongoing social transformations, informational influences, and political events, the structure of such representations can shift within relatively short time intervals. Accordingly, a comparison of associative maps constructed by students in 2024 and 2025 makes it possible to trace which meanings intensify, disappear, or transform, and how these changes reflect broader social processes.

Thus, the problem lies in the need to identify and interpret changes in the associative perception of corruption among young people across two consecutive years, which enables not only an assessment of the current state of public representations but also the identification of developmental trends. These insights are of significant relevance for educational, awareness-raising, and anti-corruption strategies.

**Analysis of basic research and publications..** The issue of corruption in education occupies a prominent position in contemporary scholarly discourse both in Ukraine and abroad. Ukrainian researchers primarily focus on identifying the causes, forms, and determinants of corrupt practices in educational institutions, as well as on developing mechanisms for their prevention. The works of I. Shulhan [1], O. Bondarenko [2], and O. Sokolenko [3] describe the legal, organizational, and institutional dimensions of corruption, demonstrating its systemic nature and the need for comprehensive countermeasures. The study by N. Rozhnianska and O. Wolf [4] highlights differences in corruption perceptions between students and faculty members, indicating the influence of value orientations on the formation of such representations. Research by K. Babenko and S. Lazarenko [5] focuses on the socio-economic consequences of corrupt practices and on specific features of the educational environment.

International studies, in turn, concentrate on psychological, social, and behavioral determinants of corruption perception. M. Julian and T. Bonavia [6] demonstrate

a connection between students' intentions to engage in corrupt practices and their perceptions of corruption prevalence within universities. Other scholars [7] identify the impact of demographic characteristics on young people's assessments of corruption. Authors of another study [8] emphasize the correlation between personal experiences of corruption and levels of tolerance for academic dishonesty. The work of T. Lancaster and colleagues [9, 10, 11] addresses the problem of educational fraud, the influence of group norms, and students' limited awareness of mechanisms for preventing violations.

Overall, existing research demonstrates thorough examination of the normative, organizational, and behavioral aspects of corruption. However, the dynamics of students' associative representations – namely, how their cognitive images and semantic interpretations of corruption shift under the influence of social processes – remain insufficiently studied.

**Purpose of the article.** The aim of this article is to identify and compare changes in higher education students' associative representations of corruption within the short-term dynamics of 2024–2025, as well as to elucidate the specific features underlying the formation of semantic emphases and cognitive images of corruption in the youth environment.

**Presentation of the main material.** Associative representations of corruption constitute an important indicator of how young people make sense of social processes and articulate their own attitudes toward integrity. In the context of profound societal transformations, studying these representations acquires particular significance, as it enables the identification of dominant cognitive models within the student community and an understanding of how these models evolve over time. Students' associative reactions reflect not only individual perceptions of corruption but also the broader normative and informational environments within which young people construct their value orientations and notions of integrity.

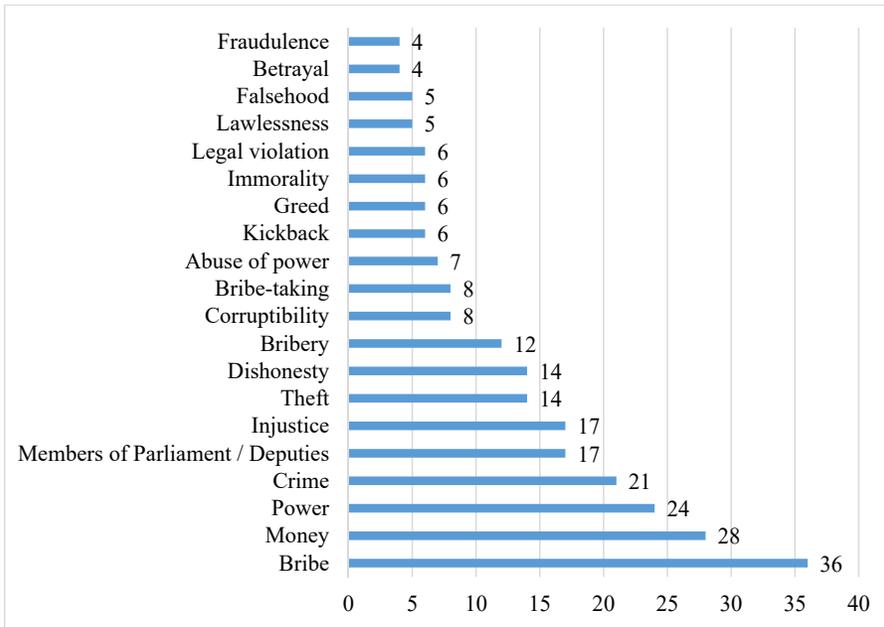
Below are the results of an analysis of associative reactions collected from higher education students in 2024–2025, including a description of the sample, methodological foundations of the survey, frequency analysis of responses, and clustering of semantic categories. Special attention is given to comparing the semantic structures of the associative fields in the two academic years, which allows tracing the dynamics of semantic emphases and the degree of coherence in youth perceptions of corruption.

The empirical basis of the study is derived from surveys conducted in 2024–2025 using the Mentimeter platform during the first lecture of the course «Anti-Corruption and Academic Integrity». Respondents independently provided three arbitrary associations, enabling the identification of a natural semantic field for the concept of «corruption» without predefined categories. This approach allowed for the analysis not only of the frequency of specific associations but also of broader cognitive tendencies characteristic of the student population across two academic years.

Based on responses from 178 participants in 2024 (first- and second-year bachelor's students) and 95 participants in 2025 (first-year bachelor's students), word clouds were generated to visualize higher education students' associative representations of the concept of «corruption» (Fig. 1).

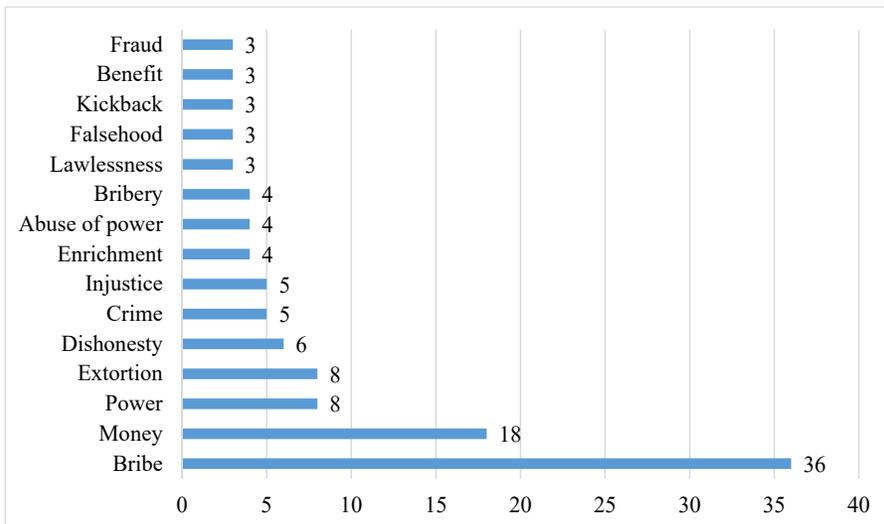
In 2024, the key associations with the concept of corruption included «bribe» (36), «money» (28), and «power» (24), which constitute the core of financial – material and authority-related perceptions of corruption. A substantial proportion of responses consisted of terms emphasizing its illegal and morally negative nature: «crime» (21), «injustice» (17), «dishonesty» (14), and «theft» (14). Political associations also represented a significant share – primarily «members of parliament» (17). The most





**Fig. 2. Quantitative visualization of the most frequent associations with the concept of «corruption» in 2024**

*Source: compiled by the author based on survey results.*



**Fig. 3. Quantitative visualization of the most frequent associations with the concept of “corruption” in 2025**

*Source: compiled by the author based on survey results.*

Based on the above results, a content-analytical clustering was conducted, allowing the identification of seven core semantic categories characteristic of both years:

1. Financial–material (corruption as the exchange of resources for money);
2. Power–positional (corruption as an abuse of office or authority);
3. Legal/Offense-related (corruption as a criminal act);
4. Ethical–moral (normative and evaluative perceptions);
5. Manipulative–fraudulent (corruption as deception and manipulation);
6. Social (perceptions of corruption’s negative societal impact);
7. Isolated (incidental or individualized responses).

The clustering results are presented in Table 1.

The associative sequences proposed by higher education students in 2024–2025 demonstrate a complex yet heterogeneous understanding of corruption as a socio-legal phenomenon. The comparative analysis of the obtained data allows the identification of several noteworthy trends that reveal differences in the perception of corrupt practices among students from different academic cohorts.

In both years, the financial–material dimension of corruption consistently dominates, represented by such associations as «bribe», «money», «benefit» and «inducement». In 2024, this cluster accounted for the largest share of all responses (22.5%), and in 2025

Table 1

**Results of clustering associations for 2024–2025 based on respondents’ answers**

Cluster	Examples of associations according to the obtained results	2024		2025		Deviation of the 2025 share relative to 2024
		Number of responses	Share, %	Number of responses	Share, %	
Financial-material	bribe, money, benefit, illicit profit, bribe-taking	120	22.5	78	27.4	+4.9
Power-positional	power, members of parliament, officials, abuse of authority	77	14.4	41	14.4	0
Legal/Offense-related	crime, offense, illegality	69	12.9	23	8.1	-4.8
Ethical-moral	injustice, dishonesty, betrayal, greed	61	11.4	28	9.8	-1.6
Manipulative-fraudulent	fraud, theft, bribery/inducement, lies	9	1.7	11	3.8	+2.1
Social	poverty, impunity, degradation	16	3.0	7	2.5	-0.5
Isolated	«0», personal names, jokes, etc.	32	6.0	21	7.4	-1.6
Total		384	100	209	100	–

*Source: compiled by the author based on survey results.*

its proportion increased even further (27.4%). This indicates a persistent perception among students of corruption primarily as an economic transaction. Regardless of the academic year, the financial dimension remains the core image shaping students' understanding of corruption.

At the same time, significant differences emerge in how the power-positional and legal aspects of corruption are perceived. In 2024, these clusters were more extensive and substantively richer: respondents more frequently mentioned «members of parliament», «politicians», «abuse of authority», «violation of the law» and «offense» reflecting a more developed understanding of the systemic nature of corruption and its structural mechanisms. In contrast, in 2025 the significance of these categories noticeably decreased: the share of offense-related associations dropped from 12.9% to 8.1%, and references to power-related categories declined almost by half in absolute numbers. This dynamic may indicate a lower level of socio-political awareness among first-year students or their reduced engagement in discourse related to public governance and legality.

Equally indicative are the changes in the ethical–moral cluster, which held a prominent position in 2024 (11.4%), but decreased to 9.8% in 2025. The reduced frequency of associations such as «injustice», «dishonesty», «lies», and «evil» suggests a simplification of moral evaluations of corruption among first-year students. This aligns with developmental characteristics typical of early university years, when moral categories are not yet fully integrated into the complex interpretation of societal phenomena.

Another important aspect is the reduction of the social and manipulative-fraudulent clusters. In 2024, students more frequently identified «destruction», «degradation» and «poverty», whereas in 2025 these categories remained peripheral. This indicates that a deeper understanding of corruption as a societal problem appears to be more characteristic of students in later years of study, whereas first-year students tend to rely on concrete, object-focused associations without linking corruption to broader social processes.

Overall, the associative field in 2024 proved considerably broader and more structured, which can be attributed to the larger sample and the participation of second-year students. In 2025, a tendency toward the narrowing of associative connections emerges, centered around the key notions of «bribe – money – power», reflecting an initial, less elaborated level of conceptualization among first-year students.

Thus, the findings indicate that while students' perceptions of corruption remain relatively stable in their fundamental components, they vary significantly in depth and multidimensionality depending on academic experience and the level of socio-legal awareness. This confirms the importance of systematic anti-corruption education, which fosters not only an understanding of legal mechanisms but also the development of value-based attitudes toward integrity as a core element of civic culture.

**Conclusion.** The findings of the study indicate that higher education students' associative representations of corruption are shaped by the interplay between individual cognitive constructs and broader socio-political contexts. Regardless of the survey year, the financial–material dimension remains the core and most stable component of the associative field, reflecting an understanding of corruption primarily as a transactional phenomenon linked to bribery and illicit gain. This tendency aligns with the conclusions of previous research emphasizing the predominance of the economic interpretation of corruption in the collective consciousness of student youth [1–6].

At the same time, a comparison of the 2024 and 2025 results highlights significant shifts in the structure of associative representations. In 2024, when respondents included both first- and second-year students, the associative field was considerably broader: it encompassed political-administrative, legal, moral, and social components, pointing to a more comprehensive and multidimensional understanding of the phenomenon. In contrast, 2025 shows a noticeable narrowing of the associative field, including a reduction in associations related to political abuses, legal characteristics, and moral-ethical evaluations. This may indicate a more superficial or initial perception of corruption among first-year students who have not yet integrated broader social and legal contexts into their cognitive frameworks.

Within the broader discussion, the obtained results may be interpreted through the lenses of socialization and cognitive theories. First, the shifting depth and structure of the associative field may stem from insufficient political and legal competence at early stages of academic training, which corresponds with research findings regarding differences across academic years in students' assessments of corrupt practices [4]. Second, it is important to consider the influence of current societal events, the informational environment, and media consumption patterns, which may shift perceptions of corruption toward its most visible and frequently referenced forms («bribe», «money») at the expense of more structural interpretations.

A broader associative field in 2024 may be indicative of a more developed cognitive model, whereas the narrower field in 2025 may reflect an initial stage of conceptualization that requires pedagogical intervention. This conclusion underscores the importance of anti-corruption education in enabling students to recognize corruption not only as a financial transaction but also as a systemic violation of norms with complex social, legal, and ethical implications.

Equally important within the discussion are methodological limitations. First, the free-association method reveals spontaneous perceptions but does not capture their depth or reasoning. Second, differences in sampling (first- and second-year students in 2024 versus only first-year students in 2025) may have significantly influenced the breadth of the associative field. Third, the results reflect a specific social and educational context shaped by wartime conditions, which may also affect the prominence of certain meanings.

Overall, the identified characteristics of associative representations deepen the understanding of how young people interpret the phenomenon of corruption and open pathways for improving educational strategies. Promising directions for future research include comparing students' perceptions across academic disciplines, analyzing age-related differences, examining correlations between associative fields and levels of knowledge about anti-corruption legislation, and investigating the impact of educational interventions on the transformation of cognitive models of corruption.

#### BIBLIOGRAPHY:

1. Шульган І. Причини та форми корупційної взаємодії у сфері освіти. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Юридичні науки». 2024. № 2 (42). С. 212–216. <http://doi.org/10.23939/law2024.42.212>
2. Бондаренко О. С. Корупційні ризики у вищій освіті: види, прояви та протидія. Вісник асоціації кримінального права. 2023. № 19. С. 226–237. <https://doi.org/10.21564/2311-9640.2023.19.276784>
3. Соколенко О. Л. Боротьба з корупцією у закладах вищої освіти. Держава та регіони. Серія: Право. 2023. № 3 (81). С. 217–221. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-338X-2023.3.34>

4. Рожанська Н., Вольф О. В. Корупція у вищій освіті: порівняльний аналіз соціальних уявлень студентів та викладачів ВНЗ Півдня України. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О.Сухомлинського. Психологічні науки: збірник наукових праць, 2016. №1 (16), с. 171–176. URL: <https://mksocresearch.chmnu.edu.ua/articles/korupciya-u-vishhij-osviti-porivnyalnij-analiz-socialnih-uyavlen-studentiv-ta-vikladachiv-vnz-pivdnua-ukraini/>
5. Бабенко К. А., Лазаренко С. Ж. Корупція в системі вищої освіти: сутність, причини та наслідки. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2015. № 2
6. Julián M., Bonavia T. Students' Perceptions of University Corruption in a Spanish Public University: A Path Analysis. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.842345>
7. Owan V. J. et al. Demographic variables and perceptions of corruption among undergraduates: Evidence from a Nigerian federal university // *Social Sciences & Humanities Open*. 2024. Vol. 10. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100983>
8. Palifka B. J., Hanson-DeFusco J., Shi M. Perceptions of Corruption as a Factor in Academic Integrity among University Students in Mexico and the United States. PREPRINT (Version 1). 07 October 2025. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-7235522/v1>
9. Lancaster T., Glendinning I., Foltýnek T., Dlabolová D., Linkeschová D. The Perceptions of Higher Education Students on Contract Cheating and Educational Corruption in South East Europe // *Journal of Educational Thought*. – 2019. – Vol. 52, No. 3. – P. 209–227. <https://doi.org/10.55016/ojs/jet.v52i3.69722>
10. Bayaa Martin Saana, S.B., Ablordeppey, E., Mensah, N.J. et al. Academic dishonesty in higher education: students' perceptions and involvement in an African institution. *BMC Res Notes* 9, 234 (2016). <https://doi.org/10.1186/s13104-016-2044-0>
11. Petrucci E., Tardioli M., Ratto Vaquer G. Student Perceptions and Awareness of Education Fraud. Council of Europe, 2025. – (ETINED Volume 10). 57 p. URL: <https://www.coe.int/en/web/education/-/student-perceptions-and-awareness-of-education-fraud>

#### REFERENCES:

1. Shulhan, I. (2024). Prychyny ta formy koruptsiinoi vzaiemodii u sferi osvity [Causes and forms of corruption interaction in the field of education]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Serii: Yurydychni nauky*, 2(42), 212–216. <http://doi.org/10.23939/law2024.42.212> [in Ukrainian]
2. Bondarenko, O. S. (2023). Koruptsiini ryzyky u vyshchii osviti: vydy, proiavy ta protydiia [Corruption risks in higher education: types, manifestations and counteraction]. *Visnyk asotsiatsii kryminalnoho prava*, 19, 226–237. <https://doi.org/10.21564/2311-9640.2023.19.276784> [in Ukrainian]
3. Sokolenko, O. L. (2023). Borotba z koruptsiieiu u zakladakh vyshchoi osvity [Combating corruption in higher education institutions]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Pravo*, 3(81), 217–221. <https://doi.org/10.32782/1813-338X-2023.3.34> [in Ukrainian]
4. Rozhanska, N., & Volf, O. V. (2016). Koruptsiia u vyshchii osviti: porivnyalniy analiz sotsialnykh uiavlen studentiv ta vykladachiv VNZ Pivdnia Ukrainy [Corruption in higher education: a comparative analysis of social perceptions of students and lecturers of Southern Ukraine]. *Naukovyi visnyk Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.O. Sukhomlynskoho. Psykholohichni nauky*, 1(16), 171–176. URL: <https://mksocresearch.chmnu.edu.ua/articles/korupciya-u-vishhij-osviti-porivnyalnij-analiz-socialnih-uyavlen-studentiv-ta-vikladachiv-vnz-pivdnua-ukraini/> [in Ukrainian]
5. Babenko, K. A., & Lazarenko, S. Zh. (2015). Koruptsiia v systemi vyshchoi osvity: sutnist, prychny ta naslidky [Corruption in the higher education system: essence, causes and consequences]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 2. [in Ukrainian]
6. Julián, M., & Bonavia, T. (2022). Students' perceptions of university corruption in a Spanish public university: A path analysis. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.842345>

7. Owan, V. J., et al. (2024). Demographic variables and perceptions of corruption among undergraduates: Evidence from a Nigerian federal university. *Social Sciences & Humanities Open*, 10. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100983>
8. Palifka, B. J., Hanson-DeFusco, J., & Shi, M. (2025). Perceptions of corruption as a factor in academic integrity among university students in Mexico and the United States. Preprint (Version 1). <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-7235522/v1>
9. Lancaster, T., Glendinning, I., Foltýnek, T., Dlabolová, D., & Linkeschová, D. (2019). The perceptions of higher education students on contract cheating and educational corruption in South East Europe. *Journal of Educational Thought*, 52(3), 209–227. <https://doi.org/10.55016/ojs/jet.v52i3.69722>
10. Saana, B. M., Ablordeppey, E., Mensah, N. J., et al. (2016). Academic dishonesty in higher education: Students' perceptions and involvement in an African institution. *BMC Research Notes*, 9, 234. <https://doi.org/10.1186/s13104-016-2044-0>
11. Petrucci, E., Tardioli, M., & Ratto Vaquer, G. (2025). Student perceptions and awareness of education fraud. Council of Europe: ETINED Volume 10, 57 p. URL: <https://www.coe.int/en/web/education/-/student-perceptions-and-awareness-of-education-fraud>

Дата першого надходження рукопису до видання: 21.11.2025  
Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 12.12.2025  
Дата публікації: 30.12.2025

УДК 620.9:338.242.2

DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.6.4>

## ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГОПОСТАЧАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: ЕКОНОМІЧНІ ТА ГЕОПОЛІТИЧНІ АСПЕКТИ

*Кириченко Г. В.* – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»  
ORCID: 0000-0003-1067-8758

У статті здійснено комплексний аналіз диверсифікації джерел енергопостачання як одного з визначальних інструментів забезпечення та зміцнення національної безпеки України в умовах посилення глобальної енергетичної нестабільності, трансформації світових енергетичних ринків і загострення геополітичного протистояння. Обґрунтовано, що надмірна залежність від обмеженого кола постачальників енергоресурсів формує суттєві економічні та політичні ризики, знижує стійкість держави до зовнішнього тиску та негативно впливає на макроекономічну стабільність. У межах дослідження проаналізовано сучасний стан енергетичного сектору України, структуру споживання та імпорту основних видів енергоресурсів, а також ключові вразливості енергетичної системи. Значну увагу приділено економічним аспектам диверсифікації, зокрема впливу альтернативних джерел і маршрутів постачання на формування тарифної політики, зменшення цінових коливань, підвищення енергоефективності та залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій. Розглянуто роль диверсифікації у стимулюванні структурної модернізації економіки та розвитку суміжних галузей. Особливо висвітлено геополітичний вимір енергетичної безпеки, який проявляється у знизенні залежності України від енергетичного впливу окремих держав, поглибленні співпраці з Європейським Союзом та міжнародними енергетичними організаціями, а також у розширенні участі в регіональних енергетичних проєктах і транснаціональних інфраструктурних ініціативах. Проаналізовано значення інтеграції до європейського енергетичного ринку та синхронізації енергосистем як чинників підвищення стратегічної автономії держави. Обґрунтовано необхідність розвитку відновлюваних джерел енергії, націювання власного видобутку, впровадження інноваційних та низьковуглецевих технологій, а також формування ефективної державної енергетичної політики, спрямованої на підвищення стійкості енергетичної системи до кризових явищ. Зроблено висновок, що диверсифікація джерел енергопостачання повинна розглядатися як довгострокова стратегія, здатна забезпечити економічну стабільність, зменшити геополітичні ризики та створити передумови для сталого розвитку і зміцнення національної безпеки України.

**Ключові слова:** енергетична безпека, диверсифікація джерел енергії, національна безпека, економічна стабільність, геополітичні ризики, енергетична політика, Україна.

### **Kyrychenko H. V. Diversification of energy supply sources as a tool for strengthening Ukraine's national security: economic and geopolitical aspects**

The article provides a comprehensive analysis of the diversification of energy supply sources as one of the key instruments for ensuring and strengthening Ukraine's national security in the context of increasing global energy instability, the transformation of world energy markets, and the intensification of geopolitical confrontation. It is argued that excessive dependence on a limited number of energy suppliers creates significant economic and political risks, reduces the state's resilience to external pressure, and negatively affects macroeconomic stability. The study analyzes the current state of Ukraine's energy sector, the structure of consumption and imports of major energy resources, and key vulnerabilities of the energy system. Considerable attention is paid to the economic aspects of diversification, in particular the impact of alternative sources and supply routes on the formation of tariff policy, reduction of price fluctuations, improvement of energy efficiency, and attraction of domestic and foreign investment. The role of diversification in stimulating structural modernization of the economy and development of related industries is considered. The geopolitical dimension of energy security is highlighted separately, which manifests itself in reducing Ukraine's dependence on the energy influence of individual states, deepening cooperation with the European Union and international energy organizations, as well

*as expanding participation in regional energy projects and transnational infrastructure initiatives. The importance of integration into the European energy market and the synchronization of energy systems as factors in increasing the strategic autonomy of the state is analyzed. The necessity of developing renewable energy sources, increasing domestic production, introducing innovative and low-carbon technologies, and forming an effective state energy policy aimed at increasing the resilience of the energy system to crises is substantiated. It is concluded that the diversification of energy sources should be considered as a long-term strategy capable of ensuring economic stability, reducing geopolitical risks, and creating the conditions for sustainable development and strengthening Ukraine's national security.*

**Key words:** *energy security, diversification of energy sources, national security, economic stability, geopolitical risks, energy policy, Ukraine.*

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку України характеризується зростанням ролі енергетичної безпеки як ключової складової національної безпеки та сталого соціально-економічного розвитку держави. В умовах глобальної трансформації енергетичних ринків, посилення геополітичної нестабільності та використання енергоресурсів як інструменту політичного й економічного тиску питання надійності та стійкості системи енергопостачання набуває особливої актуальності. Тривала структурна залежність України від обмеженого кола джерел і маршрутів постачання енергоносіїв сформувала низку системних ризиків, що негативно впливають на макроекономічну стабільність, конкурентоспроможність національної економіки та здатність держави ефективно протидіяти зовнішнім загрозам.

Незважаючи на здійснені реформи в енергетичному секторі та поступову інтеграцію України до європейського енергетичного простору, рівень диверсифікації джерел енергопостачання залишається недостатнім для забезпечення довгострокової енергетичної та національної безпеки. Збереження високої залежності від імпортованих енергоресурсів, обмеженість альтернативних маршрутів постачання, зношеність енергетичної інфраструктури та повільні темпи впровадження інноваційних і відновлюваних технологій посилюють вразливість енергетичної системи до економічних шоків і геополітичних ризиків. У цьому контексті постає науково-практична проблема формування та реалізації комплексної стратегії диверсифікації джерел енергопостачання, яка б поєднувала економічну доцільність, технологічну модернізацію та геополітичні пріоритети держави. Відсутність цілісного підходу до оцінювання ефективності диверсифікаційних заходів і їхнього впливу на національну безпеку обумовлює необхідність поглиблених досліджень у цій сфері.

**Метою статті** є комплексне дослідження диверсифікації джерел енергопостачання як стратегічного інструменту зміцнення національної безпеки України шляхом аналізу її економічних та геополітичних аспектів, оцінювання впливу рівня диверсифікації на стійкість енергетичної системи й макроекономічну стабільність, а також обґрунтування пріоритетних напрямів державної енергетичної політики, спрямованих на зниження енергетичної залежності, мінімізацію зовнішніх ризиків і забезпечення довгострокового сталого розвитку держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз свідчить про зростаючий інтерес до взаємозв'язку між енергетичною політикою та національною безпекою, оскільки у дослідженнях зосереджено увагу на інтеграції відновлюваних джерел енергії, диверсифікації джерел енергії та створенні стратегічних резервів для підвищення стійкості до перебоїв у постачанні. У публікаціях наголошується на ролі цифрових технологій та кібербезпеки в захисті енергетичної інфраструктури (Бамбіндра Д., Костюк В., Дудкін О., Фрайер Е., Ліщинський І., Лизун М., Долін В. В.,

Забулонов Ю. Л., Копиленко О. Л., Шраменко І. Ф., Ільницька У. В., Стежко С. М., Фица В. М., Турчин Я., Мітюшкіна Х. С., Черницька Т., Новосад Ю.). Міжнародне співробітництво та регіональні енергетичні ринки дедалі більше визнаються ключовими компонентами сталих стратегій енергетичної безпеки.

**Виклад основного матеріалу.** Енергетична безпека є однією з базових складових національної безпеки держави та визначальним чинником її економічної стійкості й політичного суверенітету. В умовах поглиблення глобальних енергетичних трансформацій, зростання геополітичної напруженості та використання енергоресурсів як інструменту впливу на міжнародній арені питання надійності та стабільності енергопостачання набуває для України стратегічного значення. Обмежена диверсифікація джерел і маршрутів постачання енергоносіїв упродовж тривалого часу формувала системні ризики для національної економіки та посилювала вразливість держави до зовнішніх загроз. У цьому контексті диверсифікація джерел енергопостачання постає не лише як економічно доцільний напрям розвитку енергетичного сектору, а і ключовий інструмент зміцнення національної безпеки України.

Диверсифікація джерел енергопостачання становить стратегічний елемент національної безпеки, спрямований на зменшення залежності від окремих постачальників енергоресурсів, підвищення стійкості енергетичної системи до зовнішніх впливів і забезпечення сталого розвитку економіки. У сучасних умовах глобальної енергетичної нестабільності, глибокої трансформації світових енергетичних ринків і загострення геополітичних протистоянь ця задача набуває особливої актуальності для України [1].

### 1. Глобальна енергетична нестабільність і виклики для України

В останнє десятиліття світові енергетичні ринки переживають суттєві зміни, що зумовлені як технологічними інноваціями, так і змінами у глобальному попиті та пропозиції. Зокрема, зростання видобутку сланцевого газу у США, розвиток відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) в Європі та Азії, а також коливання цін на нафту та природний газ формують мінливе глобальне середовище, що створює додаткові ризики для енергетичної безпеки країн-імпортерів. У випадку України ці фактори перетинаються з наслідками тривалих політичних і військових конфліктів, що посилюють енергетичну вразливість та зумовлюють необхідність адаптації енергетичної політики до нових реалій.

### 2. Економічний вимір диверсифікації

Диверсифікація джерел енергопостачання має важливі економічні наслідки. Вона сприяє зниженню цінової нестабільності на енергоресурси, зменшенню витрат на імпорт, підвищенню ефективності енергоспоживання та створенню сприятливих умов для інвестицій у вітчизняний енергетичний сектор. Залучення альтернативних джерел постачання та розвиток внутрішнього видобутку дозволяють зменшити частку імпортних енергоносіїв у структурі споживання, що в довгостроковій перспективі може посилити макроекономічну стабільність та конкурентоспроможність національної економіки. Одночасно, розвиток ВДЕ та енергоефективних технологій сприяє створенню нових секторів економіки, стимулює інновації і забезпечує додаткові робочі місця. Економічна вигода від диверсифікації також включає зменшення залежності від імпортних енергоносіїв, що значно скорочує зовнішньоторговельний дефіцит і підвищує фінансову стійкість держави [2].

### 3. Геополітичний вимір

Геополітичні аспекти диверсифікації джерел енергопостачання мають вирішальне значення для зміцнення стратегічної автономії України. Історично сформована

залежність від одного або обмеженого кола імпортерів створювала передумови для політичного тиску і маніпуляцій, що ставали інструментами впливу на державну політику України. Розширення спектра партнерів і маршрутів постачання енергоносіїв послаблює такі ризики та підвищує дипломатичні можливості держави.

Інтеграція енергетичної інфраструктури України до європейських енергетичних мереж та участь у регіональних енергетичних проєктах сприяють не лише диверсифікації джерел, а й посиленню міжнародного співробітництва. Це дозволяє Україні активніше впливати на формування регіональної енергетичної політики та зміцнювати свою позицію в контексті європейської енергетичної безпеки [3].

#### 4. Технологічний і інституційний виміри

Успішна реалізація диверсифікаційної політики вимагає не лише географічного й економічного розширення джерел енергопостачання, а й впровадження сучасних технологій та модернізації інфраструктури. Це включає розвиток систем зберігання енергії, інтелектуальних мереж, технологій для інтеграції ВДЕ, а також модернізацію мережових потужностей для забезпечення їхньої гнучкості та надійності. Інституційно необхідним є підвищення ефективності державного регулювання, удосконалення нормативно-правової бази та механізмів стимулювання інвестицій.

Аналіз свідчить, що диверсифікація джерел енергопостачання є невід’ємним елементом стратегії забезпечення національної безпеки України. Вона забезпечує економічні вигоди, знижує зовнішні вразливості та створює передумови для стійкого розвитку держави. Для досягнення зазначених цілей необхідно подальше посилення інтеграції до європейських енергетичних структур, активізація співпраці з міжнародними партнерами, сприяння розвитку внутрішнього енергетичного ринку, включно з ВДЕ, та модернізація національної енергетичної інфраструктури. Комплексний підхід до диверсифікації енергопостачання здатний значно підвищити рівень національної безпеки й сприяти зміцненню стратегічної автономії України в невизначеному глобальному контексті.

Разом з тим, енергетичний сектор України продовжує перебувати під сильним впливом триваючої повномасштабної війни з Росією, що має системні наслідки для всієї енергосистеми. Масовані ракетні й безпілотні удари по енергетичній інфраструктурі призводять до значних руйнувань електрогенерації, газової інфраструктури та мереж передачі. Це спричиняє як локальні, так і широкомасштабні відключення, зокрема в пікові періоди споживання. Одночасно триває відновлення пошкоджених потужностей, що супроводжується значними витратами ресурсів та часу на реконструкцію [4].

Україна проводить поступову інтеграцію в європейські енергетичні ринки, що проявляється як у відновленні електроенергетичного експорту, так і в підвищенні пропускнуєї спроможності для імпорту. Це є важливим елементом адаптації енергосистеми до сучасних викликів.

Разом з тим, країна залишається енергодефіцитною країною з високою залежністю від імпорту енергоресурсів. За даними на 2024–2025 роки, імпорт енергоресурсів значно перевищує експорт, що створює суттєве навантаження на торговельний баланс і державні фінанси. У першій половині 2025 року Україна витратила на імпорт енергії приблизно у 40 разів більше, ніж заробила на її експорті.

Структура імпорту енергоресурсів залишається сконцентрованою на декількох групах товарів:

– нафта та нафтопродукти – найбільша частка витрат на імпорт (понад 50%), що відображає залежність від зовнішніх джерел дизельного пального, бензину і інших нафтопродуктів;

– петролейні гази та інші газоподібні вуглеводні – збільшення частки імпорту газу через скорочення власного видобутку та пошкодження газової інфраструктури;

– вугілля – імпорт, значною мірою з країн Заходу та Північної Америки, що задовольняє потреби теплової генерації;

– електроенергія – у 2024 році імпорт електроенергії збільшився у понад п'ять разів порівняно з попереднім роком, що відображає нестачу власних генеруючих потужностей під тиском бойових дій та погодних факторів [5].

Імпорт енергоносіїв здійснюється з широкого кола постачальників, зокрема країн ЄС (Польща, Угорщина, Словаччина, Румунія) і країн далекого зарубіжжя (США, Алжир тощо), що свідчить про певну диверсифікацію джерел, але водночас підкреслює відсутність самодостатності у власному енергетичному виробництві.

Сучасна енергетична система України функціонує в умовах підвищеного рівня ризиків, що мають як внутрішнє, так і зовнішнє походження. Поєднання військових загроз, структурних дисбалансів енергобалансу та інституційних обмежень формує критичну вразливість енергетичного сектору. Значна частина цих проблем є наслідком тривалої залежності від імпортних енергоресурсів і застарілої інфраструктури. Водночас трансформація світових енергетичних ринків і посилення конкуренції за ресурси загострюють вплив внутрішніх слабких місць на загальний рівень енергетичної безпеки. За таких умов ідентифікація та систематизація ключових вразливостей енергетичної системи є необхідною передумовою для формування ефективної державної політики. Комплексний підхід до їх аналізу дозволяє оцінити масштаби ризиків і визначити пріоритетні напрями диверсифікації та модернізації енергетичного сектору [6].

Узагальнюючи наведений аналіз, слід зазначити, що вразливості енергетичної системи України мають системний характер і взаємопідсилюють одна одну. Військові загрози поглиблюють інфраструктурні та технологічні проблеми, тоді як імпортна залежність посилює економічні й геополітичні ризики. Структурні дисбаланси енергобалансу обмежують можливості швидкого реагування на кризові ситуації та знижують загальну стійкість системи. Інституційні недоліки, своєю чергою, уповільнюють реалізацію стратегічних реформ і залучення інвестицій. У таких умовах диверсифікація джерел енергопостачання виступає не лише економічним інструментом, а й ключовим елементом зміцнення національної безпеки. Подолання ідентифікованих вразливостей потребує комплексної державної політики, спрямованої на модернізацію інфраструктури, розвиток внутрішніх і відновлюваних джерел енергії та поглиблення міжнародної енергетичної інтеграції.

Логічним продовженням аналізу вразливостей енергетичної системи України є розгляд інструментів, здатних мінімізувати окреслені ризики та підвищити стійкість держави до зовнішніх і внутрішніх викликів. Одним із таких системоутворюючих інструментів виступає інтеграція України до європейського енергетичного ринку та синхронізація національної енергосистеми з об'єднаною енергосистемою континентальної Європи. У контексті диверсифікації джерел енергопостачання цей процес набуває не лише техніко-економічного, а й виразного стратегічного та геополітичного значення [8].

Інтеграція до європейського енергетичного ринку розширює доступ України до конкурентного середовища, що ґрунтується на прозорих правилах, ринковому ціноутворенні та високих стандартах регулювання. Це створює умови для

Таблиця 1

**Ключові вразливості енергетичної системи України та їх вплив на національну безпеку**

№	Категорія вразливості	Сутність проблеми	Вплив на національну безпеку
1	Військово-інфраструктурна	Цілеспрямовані атаки на об'єкти генерації, передачі та розподілу електроенергії, газову інфраструктуру	Зниження надійності енергопостачання, ризик масштабних відключень, ослаблення обороноздатності
2	Імпортна залежність	Висока частка імпортованих нафтопродуктів, газу, вугілля та електроенергії	Посилення зовнішньоекономічних і валютних ризиків, зростання політичної вразливості
3	Цінова та ринкова	Чутливість до коливань світових цін на енергоресурси та нестабільності міжнародних ринків	Негативний вплив на макроекономічну стабільність і платіжний баланс
4	Технологічна	Зношеність основних фондів, недостатній рівень цифровізації та систем зберігання енергії	Обмеження гнучкості енергосистеми, зниження її адаптивності до криз
5	Структурна	Дисбаланс між видами генерації, обмежена частка відновлюваних джерел енергії	Низька стійкість до пікових навантажень і надзвичайних ситуацій
6	Інституційна	Недостатня ефективність регуляторних механізмів і інвестиційних стимулів	Уповільнення модернізації сектору, зниження інвестиційної привабливості
7	Геополітична	Обмеженість стабільних довгострокових енергетичних партнерств	Ризик використання енергоресурсів як інструменту зовнішнього тиску

*Джерело: сформовано автором на основі даних [7].*

диверсифікації постачальників електроенергії та енергоресурсів, зменшує монопольний вплив окремих суб'єктів і підвищує гнучкість енергобалансу. Можливість імпорту та експорту електроенергії в межах єдиного європейського ринку дозволяє компенсувати дефіцит генеруючих потужностей у кризових ситуаціях, зокрема в умовах воєнних загроз або пікових навантажень.

Синхронізація енергосистем України з ENTSO-E має ключове значення для підвищення надійності та стабільності функціонування національної електроенергетики. Вона забезпечує технічну сумісність, доступ до резервних потужностей і можливість балансування системи за рахунок міждержавних перетоків електроенергії. У стратегічному вимірі це суттєво знижує ризики енергетичної ізоляції та підвищує стійкість держави до зовнішнього тиску, що традиційно використовувався через енергетичні канали.

З геополітичної точки зору інтеграція до європейського енергетичного простору сприяє зміцненню стратегічної автономії України, оскільки знижує

критичну залежність від нестабільних або політично вмотивованих джерел постачання. Участь у спільному європейському енергетичному ринку трансформує Україну з об'єкта енергетичного впливу на активного суб'єкта регіональної енергетичної безпеки. Таким чином, синхронізація енергосистем і поглиблення інтеграції з ЄС слід розглядати як ключові чинники довгострокового зміцнення енергетичної та національної безпеки України в умовах посилення глобальної нестабільності [9].

Подальше зниження вразливостей енергетичної системи України та зміцнення її стратегічної автономії неможливі без переходу до структурних змін у моделі енергетичного розвитку. У цьому контексті пріоритетного значення набуває розвиток відновлюваних джерел енергії, нарощування власного видобутку традиційних енергоресурсів, впровадження інноваційних і низьковуглецевих технологій, а також формування послідовної та ефективної державної енергетичної політики. Сукупність зазначених напрямів формує основу довгострокової стійкості енергетичної системи до кризових явищ економічного, геополітичного та техногенного характеру.

Розвиток відновлюваних джерел енергії є необхідним з огляду на їхній потенціал зменшення імпоротної залежності та підвищення децентралізації енергопостачання. Сонячна, вітрова, біоенергетика та мала гідроенергетика дозволяють диверсифікувати енергобаланс, знизити ризики, пов'язані з руйнуванням великих централізованих об'єктів, і забезпечити енергопостачання на регіональному та локальному рівнях. Крім того, розвиток ВДЕ сприяє виконанню міжнародних кліматичних зобов'язань України та інтеграції до європейської «зеленої» енергетичної політики, що підсилить її позиції у міжнародному співробітництві [10].

Нарощування власного видобутку природного газу, нафти та інших енергоресурсів залишається важливим чинником енергетичної безпеки в перехідний період. Власний видобуток дозволяє зменшити вплив зовнішніх постачальників на внутрішній ринок, стабілізувати ціни та скоротити валютні витрати на імпорт. За умов ефективного управління та залучення інвестицій у розвідку й модернізацію видобувної інфраструктури цей напрям здатен забезпечити базову надійність енергосистеми та створити фінансові передумови для подальшої трансформації енергетичного сектору.

Впровадження інноваційних і низьковуглецевих технологій є ключовим елементом підвищення адаптивності енергетичної системи до кризових ситуацій. Йдеться, зокрема, про розвиток систем накопичення енергії, інтелектуальних мереж, водневої енергетики, цифрових платформ управління попитом і пропозицією. Такі технології підвищують гнучкість енергосистеми, дозволяють ефективніше інтегрувати відновлювані джерела та мінімізувати втрати в умовах пікових навантажень або аварійних відключень. У стратегічній перспективі це знижує системні ризики та підвищує технологічну конкурентоспроможність держави.

Водночас реалізація зазначених напрямів неможлива без формування цілісної та ефективної державної енергетичної політики. Така політика має ґрунтуватися на довгостроковому стратегічному плануванні, прогнозуванні ризиків і узгодженні енергетичних, економічних та безпекових пріоритетів. Важливими складовими є створення стабільного регуляторного середовища, прозорих механізмів підтримки інвестицій, стимулювання енергоефективності та координація дій між державними інституціями й приватним сектором. Саме комплексний державний підхід дозволяє трансформувати енергетичний сектор з вразливої сфери у фактор національної стійкості [11].

Отже, розвиток відновлюваних джерел енергії, нарощування власного видобутку, впровадження інноваційних і низьковуглецевих технологій у поєднанні з ефективною державною енергетичною політикою формують системну відповідь на сучасні виклики. Такий підхід забезпечує підвищення стійкості енергетичної системи України до кризових явищ, зменшує зовнішню залежність і створює передумови для довгострокового зміцнення національної безпеки та сталого розвитку держави.

Разом з тим диверсифікація джерел енергопостачання має розглядатися не як сукупність ситуативних заходів реагування на поточні виклики, а як довгострокова стратегія державного розвитку. В умовах глобальної енергетичної нестабільності та загострення геополітичних протистоянь саме диверсифікована модель енергозабезпечення здатна зменшити структурну залежність України від зовнішніх постачальників і підвищити стійкість національної економіки до цінкових та ринкових шоків. Економічний ефект диверсифікації проявляється у стабілізації енергетичного балансу, поліпшенні інвестиційного клімату та створенні умов для модернізації ключових галузей економіки.

Водночас диверсифікація джерел енергопостачання має виразний геополітичний вимір, оскільки знижує можливості використання енергоресурсів як інструменту політичного тиску та сприяє посиленню стратегічної автономії держави. Інтеграція до європейського енергетичного простору, розвиток відновлюваних джерел енергії, нарощування власного видобутку й упровадження інноваційних технологій формують комплексну основу для підвищення надійності та адаптивності енергетичної системи. У сукупності ці напрями створюють передумови для сталого розвитку, зміцнення національної безпеки та підвищення ролі України як активного суб'єкта регіональної енергетичної безпеки. Таким чином, реалізація послідовної політики диверсифікації енергопостачання є ключовою умовою довгострокової економічної стабільності та безпекової стійкості України.

**Висновки.** Підсумовуючи, варто відмітити, що енергетичний сектор України перебуває у стані глибокої трансформації, зумовленої поєднанням внутрішніх структурних проблем і потужного зовнішнього тиску, пов'язаного з глобальною енергетичною нестабільністю та загостренням геополітичного протистояння. Виявлені вразливості енергетичної системи – імпортна залежність, інфраструктурна зношеність, технологічна обмеженість і чутливість до військових та ринкових ризиків – суттєво впливають на рівень економічної та національної безпеки держави. Це підтверджує необхідність переосмислення підходів до формування енергетичної політики з позицій довгострокової стійкості та стратегічної автономії.

Комплексний аналіз показав, що диверсифікація джерел енергопостачання є системоутворюючим інструментом подолання зазначених викликів. Вона забезпечує зниження залежності від обмеженого кола постачальників, підвищує гнучкість енергетичного балансу та сприяє стабілізації макроекономічних процесів. Інтеграція України до європейського енергетичного ринку та синхронізація енергосистем виступають важливими чинниками зміцнення енергетичної безпеки, розширення можливостей балансування та мінімізації кризових ризиків. Одночасно розвиток відновлюваних джерел енергії, нарощування власного видобутку та впровадження інноваційних і низьковуглецевих технологій формують підґрунтя для модернізації енергетичного сектору та його адаптації до сучасних викликів.

У підсумку диверсифікація джерел енергопостачання повинна розглядатися як ключовий елемент довгострокової стратегії національного розвитку України. Її

послідовна реалізація здатна забезпечити економічну стабільність, зменшити геополітичні ризики, підвищити стійкість енергетичної системи до кризових явищ і створити передумови для сталого розвитку та зміцнення національної безпеки держави.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Мітюшкіна Х. С. Створення інтегрованих регіональних енергоринків в умовах розвитку глобалізації. *Економічний аналіз*. 2011. №9(1). С. 7–10. URL: <https://ea21journal.world/wp-content/uploads/2022/04/ea-V116-02.pdf>.
2. Корогод А. Розвиток ВДЕ до 2030 року: цілі ЄС та плани України: стаття. URL: <https://dixigroup.org/comment/rozvytok-vdedo-2030-roku-czili-yes-ta-planu-ukrayiny/>.
3. Фрайер Е., Ліщинський І., Лизун М. Розвиток відновлювальної енергетики: досвід східної Німеччини для України». *Журнал європейської економіки*. Вип. 20. Вип. 3. Грудень 2021. С. 464–483. URL : <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1550>.
4. Конеченков А. Сектор відновлюваної енергетики України до, під час та після війни: стаття. URL: [https://razumkov.org.ua/statti/sektor-vidnovlyuvanoyi-energetykyukrayiny-do-pid-chas-ta-pislya-viyny#\\_ftn39](https://razumkov.org.ua/statti/sektor-vidnovlyuvanoyi-energetykyukrayiny-do-pid-chas-ta-pislya-viyny#_ftn39).
5. Хрякова Н. О. Енергетична безпека в Україні: Проблеми забезпечення та перспективи підвищення. *Молодий вчений*. 2019. № 10(74). С. 628–633. URL: <https://molodyvchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1803/1775>.
6. Стежко С. М., Фица В. М. Кібербезпека як важливий фактор забезпечення життєдіяльності вітчизняної енергетичної галузі. *Інформація і право*. 2021. № (4) 39. URL: <https://il.ippi.org.ua/article/view/248828>.
7. Кобилянська Л. М. Особливості формування спільної енергетичної політики країн Європейського Союзу. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2014. № 1. С. 16–21.
8. Гуцул М. Енергетична безпека: забезпечення сталого, надійного та доступного енергопостачання для задоволення потреб суспільства. *Вісник Національної академії наук України*. 2019. №3. С. 22–27.
9. Музиченко М. В. Місце і роль диверсифікації постачання енергоносіїв у системі забезпечення енергетичної безпеки ЄС. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2017. № 21. С. 15–18. URL: [http://bses.in.ua/journals/2017/21\\_2017/5.pdf](http://bses.in.ua/journals/2017/21_2017/5.pdf).
10. Турчин Я. Енергетична дипломатія як важлива складова зовнішньої політики держави. *Соціально-гуманітарне знання*. 2016. №2(2). С. 55–61. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/shv/vsi-vypusky/tom-2-chyslo-2-2016/energetychna-dyplomatiyayak-vazhlyva-skladova-zovnishnoyi>.
11. Свиноус І. Використання альтернативних джерел енергії в ЄС: можливості та перспективи для України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 4(32). С. 132–143. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/277032/271834>.

### REFERENCES:

1. Mitiushkina, Kh. S. (2011). Stvorennia intehrovanykh rehionalnykh enerhorynkiv v umovakh rozvytku hlobalizatsii [Creation of integrated regional energy markets in the context of globalization development]. *Ekonomichnyi analiz*, 9(1), 7–10. Retrieved from <https://ea21journal.world/wp-content/uploads/2022/04/ea-V116-02.pdf> [in Ukrainian].
2. Korohod, A. (2020). Rozvytok VDE do 2030 roku: tsili YeS ta plany Ukrainy [Development of renewable energy sources until 2030: EU goals and Ukraine's plans]. Retrieved from <https://dixigroup.org/comment/rozvytok-vdedo-2030-roku-czili-yes-ta-planu-ukrayiny/> [in Ukrainian].

3. Fraier, E., Lishchynskiy, I., & Lyzun, M. (2021). Rozvytok vidnovliuvanoi enerhetyky: dosvid skhidnoi Nimechchyny dlia Ukrainy [Development of renewable energy: the experience of Eastern Germany for Ukraine]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*, 20(3), 464–483. Retrieved from <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1550> [in Ukrainian].

4. Konechenkov, A. (2022). Sektor vidnovliuvanoi enerhetyky Ukrainy do, pid chas ta pislia viiny [The renewable energy sector of Ukraine before, during and after the war]. Retrieved from <https://razumkov.org.ua/statti/sektor-vidnovlyuvanoyi-energetykyukrainy-do-pid-chas-ta-pislya-viyny> [in Ukrainian].

5. Khriakova, N. O. (2019). Enerhetychna bezpeka v Ukraini: problemy zabezpechennia ta perspektyvy pidvyshchennia [Energy security in Ukraine: problems of provision and prospects for improvement]. *Molodyi vchenyi*, 10(74), 628–633. Retrieved from <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1803/1775> [in Ukrainian].

6. Stezhko, S. M., & Fytza, V. M. (2021). Kiberbezpeka yak vazhlyvyi faktor zabezpechennia zhyttiediialnosti vitchyznianoj enerhetychnoi haluzi [Cybersecurity as an important factor in ensuring the functioning of the domestic energy sector]. *Informatsiia i pravo*, (4), 39. Retrieved from <https://il.ippi.org.ua/article/view/248828> [in Ukrainian].

7. Kobylinska, L. M. (2014). Osoblyvosti formuvannia spilnoi enerhetychnoi polityky krain Yevropeiskoho Soiuzu [Features of forming a common energy policy of the European Union countries]. *Mykolaivskiy natsionalnyi universytet imeni V. O. Sukhomlynskoho*, (1), 16–21 [in Ukrainian].

8. Hutsul, M. (2019). Enerhetychna bezpeka: zabezpechennia staloho, nadiinoho ta dostupnogo enerhopostachannia dlia zadovolennia potreb suspilstva [Energy security: ensuring sustainable, reliable and affordable energy supply to meet societal needs]. *Visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy*, (3), 22–27 [in Ukrainian].

9. Muzychenko, M. V. (2017). Mistse i rol dyversyfikatsii postachannia enerhonosiiv u systemi zabezpechennia enerhetychnoi bezpeky YeS [The place and role of energy supply diversification in the EU energy security system]. *Svitove hospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny*, (21), 15–18. Retrieved from [http://bses.in.ua/journals/2017/21\\_2017/5.pdf](http://bses.in.ua/journals/2017/21_2017/5.pdf) [in Ukrainian].

10. Turchyn, Ya. (2016). Enerhetychna dyplomatiia yak vazhlyva skladova zovnishnoi polityky derzhavy [Energy diplomacy as an important component of the state's foreign policy]. *Sotsialno-humanitarne znannia*, 2(2), 55–61. Retrieved from <https://science.lpnu.ua/uk/shv/vsi-vypusky/tom-2-chyslo-2-2016/energetychna-dyplomatiya> [in Ukrainian].

11. Svynous, I. (2022). Vykorystannia alternatyvnykh dzherel enerhii v YeS: mozlyvosti ta perspektyvy dlia Ukrainy [Use of alternative energy sources in the EU: opportunities and prospects for Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 4(32), 132–143. Retrieved from <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/277032/271834> [in Ukrainian].

Дата першого надходження рукопису до видання: 21.11.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 12.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025

UDC 351:811.111

DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.6.5>

## THE ROLE OF ENGLISH IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

**Kozii O. B.** – Candidate of Philological Sciences, Associate Professor at the Department of Public Administration, Law and Humanities, Kherson State Agrarian and Economic University  
ORCID: 0000-0002-9478-9502

*The article provides a comprehensive analysis of the role of the English language in the public administration system of Ukraine in the context of European integration. Ukraine's European choice implies not only legal harmonization and institutional reforms, but also profound changes in administrative culture, professional competencies, and communication practices of public servants. In this regard, English emerges as a strategic tool for effective international interaction, access to European governance practices, and the development of modern administrative capacity.*

*The study substantiates that English performs several key functions in public administration, including communicative, informational, analytical, and representative functions. Proficiency in English enables Ukrainian public servants to participate effectively in international negotiations, EU-funded programs, technical assistance projects, and professional networks. It also facilitates access to policy documents, analytical reports, and best practices developed by the European Union, the OECD, and other international organizations. As a result, English language competence significantly enhances professional mobility, managerial efficiency, and intercultural communication skills.*

*Particular emphasis is placed on the relevance of English for EU candidate countries, for which language competence constitutes an important factor in adapting to European standards of governance. The experience of Central and Eastern European countries is analyzed, demonstrating that systematic English language training of civil servants contributed to successful EU accession and effective implementation of the *acquis communautaire*.*

*The article concludes that strengthening the role of English in the professional training and continuous development of public servants should become a strategic priority of public policy. The implementation of the English for Public Administration approach is identified as a promising direction, as it integrates language learning with the development of sector-specific competencies, including policy analysis, administrative writing, negotiation, and public communication. Enhancing English language proficiency among public servants is expected to contribute to stronger institutional capacity, successful implementation of European integration reforms, and overall improvement in the quality of public governance in Ukraine.*

**Key words:** public administration, English language, European integration, professional competence, public service, international communication.

### **Козій О. Б. Роль англійської мови у системі публічного управління в умовах євроінтеграції**

*У статті здійснено комплексний аналіз ролі англійської мови в системі публічного управління України в умовах євроінтеграції. Європейський вектор розвитку держави зумовлює не лише гармонізацію законодавства та інституційні реформи, але й трансформацію управлінської культури, професійних компетентностей та комунікативних практик публічних службовців. У цьому контексті англійська мова постає як ключовий інструмент забезпечення участі українських публічних службовців у міжнародних переговорах, програмах технічної допомоги, проєктах Європейського Союзу, а також сприяє інтеграції України до європейського адміністративного простору. Доведено, що володіння англійською мовою значно підвищує професійну мобільність, управлінську ефективність та здатність до міжкультурної комунікації.*

*Обґрунтовано, що англійська мова виконує низку стратегічно важливих функцій у діяльності органів публічної влади: комунікативну, інформаційну, аналітичну та репрезентативну. Вона забезпечує участь українських публічних службовців у міжнародних переговорах, програмах технічної допомоги, проєктах Європейського Союзу, а також сприяє інтеграції України до європейського адміністративного простору. Доведено, що володіння англійською мовою значно підвищує професійну мобільність, управлінську ефективність та здатність до міжкультурної комунікації.*

*Акцентовано увагу на тому, що для країн-кандидатів на вступ до ЄС рівень володіння англійською мовою публічними службовцями є важливим чинником успішної адаптації до європейських стандартів врядування. Розглянуто досвід держав Центральної та Східної*

*Європи, де системна мовна підготовка кадрів сприяла ефективному впровадженню норм *acquis communautaire*.*

*Зроблено висновок, що інтеграція англійської мови до системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів публічного управління має стати одним із пріоритетів державної політики. Перспективним визначено впровадження підходу *English for Public Administration*, який поєднує мовну підготовку з формуванням професійних управлінських компетентностей. Наголошено, що підвищення рівня володіння англійською мовою сприятиме зміцненню інституційної спроможності держави, успішній реалізації євроінтеграційних реформ та підвищенню якості публічного управління в Україні.*

**Ключові слова:** публічне управління, англійська мова, євроінтеграція, професійна компетентність, публічна служба, міжнародна комунікація.

**The general statement of the problem and its connection with important scientific or practical tasks.** The European choice of Ukraine entails profound transformations in all spheres of public life, in particular in the public administration system. European integration involves not only the adaptation of national legislation to the legal norms of the European Union, but also a change in the management culture, approaches to communication, and professional competencies of public servants. In this context, English is of particular importance as the main language of interstate communication, the working language of European institutions, and a universal tool for professional interaction in a globalized world [1, p. 12].

Modern public administration operates in a multi-level communication environment: between state authorities, local governments, civil society, international organizations, and foreign partners. The effectiveness of this communication increasingly depends on the level of proficiency in foreign languages, primarily English. Proficiency in English allows public servants to participate in international projects, technical assistance programs, and EU training events, to carry out professional exchange of experience, and to implement the best European management practices [2, p. 45].

The relevance of the study is also due to the fact that in the conditions of war and post-war reconstruction of Ukraine, the role of international cooperation of public authorities has significantly increased. Communication with foreign donors, EU institutions, international financial organizations requires a high level of language competence and understanding of intercultural features of professional communication [3, p. 7].

The purpose of the article is a comprehensive analysis of the role of the English language in the public administration system of Ukraine in the conditions of European integration, identifying the main challenges and prospects for its integration into the professional training and activities of public servants.

Theoretical principles of public administration in the conditions of European integration

**Analysis of basic research and publications.** The issue of language competence in public administration, particularly the role of English in the context of European integration, has been widely discussed in interdisciplinary research encompassing public administration, linguistics, European studies, and intercultural communication. An analysis of existing academic sources demonstrates that English is increasingly perceived not merely as a foreign language, but as an integral component of professional competence of public servants in a globalized and Europeanized governance environment.

Foundational theoretical approaches to European integration and public governance are presented in the works of A. Grubinko, who emphasizes that successful integration into the European Union requires not only institutional and legal adaptation, but also the development of human capital capable of functioning within the European administrative space. Language competence, especially in English, is identified as

one of the implicit yet decisive factors facilitating effective participation in European political, administrative, and professional networks.

A significant contribution to understanding the communicative dimension of public administration is made by researchers focusing on global and intercultural communication. D. Crystal conceptualizes English as a global language that performs the function of a lingua franca in international professional environments. This perspective is further developed by U. Ammon and R. Phillipson, who analyze the dominance of English in international institutions and governance structures, highlighting both its pragmatic advantages and sociopolitical implications. Their works provide a theoretical framework for understanding why English has become the primary working language in European and international public administration despite the formal principle of multilingualism.

The practical aspects of cross-cultural communication in professional and administrative contexts are thoroughly examined in the well-known study *Kiss, Bow, or Shake Hands* by T. Morrison and W. Conaway. Although the authors focus primarily on business communication, their findings are highly relevant for public administration, as they demonstrate how linguistic and cultural competence directly influences negotiation outcomes, mutual understanding, and institutional trust. These insights are particularly valuable for analyzing interactions between Ukrainian public servants and representatives of EU institutions and international organizations.

The role of English within European governance structures is also addressed in policy-oriented and analytical publications of international organizations. OECD reports on public governance emphasize that effective participation in international policy dialogue and reform implementation requires advanced language skills, particularly English, as most analytical documents, recommendations, and peer review materials are produced in this language. Similarly, European Commission documents underline the importance of language competence for mobility, professional development, and administrative cooperation within the EU.

Scholarly works devoted to European public administration and good governance, such as those by N. Nugent and S. Wright, analyze the functioning of EU institutions and the communication practices of European civil servants. These studies confirm that English has become the *de facto* working language of interinstitutional cooperation, informal negotiations, and expert-level communication. This finding is crucial for countries aspiring to EU membership, as it underscores the need to prepare national administrative systems for functioning in an English-dominated professional environment.

Public administration as a scientific and practical field has undergone significant evolution under the influence of globalization and European integration processes. The traditional model of public administration, focused on hierarchy and administrative control, is gradually transforming into a model of public administration based on the principles of openness, partnership, transparency and citizen orientation [4, p. 23].

In the Ukrainian academic discourse, the issue of language training of public servants is addressed primarily within the broader context of professional competence development and administrative reform. Researchers and policy documents of the National Agency of Ukraine on Civil Service highlight the uneven level of English proficiency across different levels of government and the lack of a systematic approach to language training. However, existing studies often focus on organizational or legal aspects of public administration reform, leaving the linguistic dimension insufficiently conceptualized.

---

At the same time, pedagogical and linguistic research on English for Specific Purposes (ESP) and intercultural communicative competence, particularly the works of M. Byram, provide a valuable methodological basis for integrating English into professional training programs for public servants. These studies emphasize that effective language training should be closely linked to professional tasks, administrative discourse, and real communicative situations rather than general language proficiency alone.

Thus, the analysis of basic research and publications indicates that while international scholarship extensively addresses the role of English in global governance and European administration, Ukrainian research still lacks a comprehensive interdisciplinary approach that would conceptualize English as a strategic resource of public administration in the context of European integration. This gap determines the relevance of the present study, which aims to synthesize linguistic, administrative, and European integration perspectives and to substantiate the role of English as a structural element of professional competence in the public administration system of Ukraine.

The European Union has developed its own system of principles of good governance, which includes the rule of law, efficiency, accountability, citizen participation and respect for human rights. The implementation of these principles in the national governance systems of candidate countries requires not only legal and structural changes, but also the development of human capital, in particular language and communication skills [5, p. 61].

**The aim of the study.** The aim of this study is to provide a comprehensive analysis of the role of the English language in the public administration system of Ukraine in the context of European integration, as well as to substantiate its significance as an integral component of the professional competence of public servants. The research seeks to conceptualize English not merely as a foreign language skill, but as a strategic instrument that facilitates administrative efficiency, international cooperation, and the successful implementation of European governance standards.

In the conditions of Ukraine's active approximation to the European Union, public administration is increasingly operating within a multilingual and intercultural environment. Participation in EU programs, interaction with European institutions, involvement in international technical assistance projects, and access to policy documents and analytical resources largely depend on English language proficiency. Therefore, the study aims to examine how English functions within the professional activities of public servants and how it influences their ability to perform administrative, communicative, analytical, and representative tasks effectively.

A further objective of the study is to analyze the European Union's language policy and communication practices in public governance, with particular attention to the de facto status of English as the main working language of interinstitutional cooperation. By examining the experience of EU member states and candidate countries, the research aims to identify best practices in integrating English into systems of professional training and continuous development of public administration personnel.

The study also aims to assess the current state of English language proficiency in the public administration system of Ukraine and to identify the key challenges that hinder its effective integration into administrative practice. These challenges include institutional, organizational, educational, and motivational factors that limit the development of language competence among public servants at different levels of government.

**Presentation of the main material.** For Ukraine, which is at the stage of active approximation to EU standards, it is important to ensure that the system of training

public servants complies with the requirements of the European administrative space. This involves developing the ability to work with English-language sources, participate in international professional networks and carry out effective intercultural communication [7, p. 38].

In modern public administration, English has ceased to be just an additional skill and is increasingly considered as a component of professional competence. For public servants, it performs a number of functions: communicative, informational, analytical and representative [8, p. 52].

**The communicative function** is to ensure effective communication with international partners, representatives of foreign governments, international organizations and donor structures. It is English that is the main language of business communication in most international formats of cooperation [9, p. 19].

**The information function** provides access to current knowledge, analytical materials, research and best practices in the field of public administration. A significant part of modern professional literature, reports of the OECD, the World Bank and the European Union is published in English [10, p. 74].

**The analytical function** is associated with the ability to analyze English-language documents, EU regulations, international agreements and political recommendations. Without an adequate level of English language proficiency, full participation in the process of implementing European policies is difficult [11, p. 41].

**The representative function** is manifested in the representation of the state and public authorities in the international arena. Public servants increasingly play the role of communicators who shape the image of the state, present reforms and the results of their implementation in English [12, p. 9].

The development of administrative capacity is one of the core criteria used by the European Union to assess the readiness of candidate countries for accession. Administrative capacity encompasses institutional stability, professional competence of civil servants, transparency of procedures, and the ability to implement and enforce EU law effectively. Language competence, particularly proficiency in English, plays a critical yet often underestimated role in strengthening this capacity.

In EU candidate and associated states, English functions as a gateway language to the *acquis communautaire*, policy coordination mechanisms, and intergovernmental learning platforms. While EU legislation is translated into national languages, preparatory materials, expert discussions, interpretative guidelines, and policy briefs are predominantly produced in English. Consequently, civil servants with limited English proficiency face structural disadvantages in accessing timely and nuanced policy information.

Comparative studies of Central and Eastern European countries that joined the EU in 2004–2013 demonstrate a strong correlation between systematic English-language training for public servants and the effectiveness of EU policy transposition. For example, Estonia and Slovenia invested heavily in English-language programs for civil servants during the pre-accession period, which significantly facilitated their integration into EU administrative networks. Ukraine may draw valuable lessons from these experiences by institutionalizing English as a functional component of administrative professionalism rather than treating it as an optional skill.

Furthermore, English proficiency enhances horizontal administrative capacity by enabling cross-sectoral cooperation. Modern public governance relies on policy networks that involve ministries, local governments, NGOs, academic institutions, and international partners. English serves as the common linguistic denominator in

these networks, supporting evidence-based policymaking, peer learning, and policy innovation.

The European Union officially declares the principle of linguistic diversity and equality of all official languages. However, in practice, English has acquired the status of a *lingua franca* in the field of European governance and political communication [13, p. 27].

Despite the withdrawal of the United Kingdom from the EU, English retains its leading position as the main language of working meetings, informal negotiations and professional communication between European officials [14, p. 56]. For candidate countries, this means the need to train personnel capable of working in an English-speaking administrative environment.

The EU language policy in the field of education and training of civil servants is focused on the development of multilingualism, however, it is English that is considered the basic language for ensuring mobility and professional integration [15, p. 33].

Ukraine, adapting its public administration system to European standards, must take into account this specificity and form a language policy that will contribute to increasing the competitiveness of Ukrainian public servants in the European administrative space [16, p. 65].

Despite the gradual increase in attention to the language training of public servants, the level of English language proficiency in public authorities of Ukraine remains uneven. The highest indicators are usually observed in central executive bodies, while at the regional and local levels there is a significant deficit of language competence [17, p. 84].

Among the main problems are:

- the lack of a systematic state policy on language training for public servants;
- the limited number of practice-oriented English language training programs;
- the overload of civil servants and the lack of motivation to improve their language skills;
- the gap between the requirements of international cooperation and the real level of language proficiency [18, p. 102].

These problems complicate Ukraine's participation in European administrative networks and reduce the effectiveness of the implementation of European integration reforms [19, p. 44].

One of the key areas of development of the public administration system in the context of European integration is the strengthening of the language component of professional training. This involves the integration of English into educational programs of higher education institutions that train specialists in public administration and administration [20, p. 21].

The implementation of the English for Public Administration approach is promising, which focuses not only on general language proficiency, but also on the formation of professional vocabulary, skills in preparing analytical documents, participation in negotiations and public presentations in English [21, p. 58].

The digital transformation of public administration represents another dimension in which English plays a decisive role. E-governance platforms, digital public services, open data initiatives, and artificial intelligence tools increasingly rely on English-language software, documentation, and standards. Many international frameworks guiding digital governance, including those developed by the OECD, the European Commission, and the United Nations, are available primarily in English.

An important role is also played by programs of continuous professional development, online courses, international trainings and internships, which contribute to the practical use of English in management activities [22, p. 93].

**Research conclusions and prospects for further development.** The study demonstrates that the English language plays a strategic and multifaceted role in the public administration system of Ukraine in the context of European integration. It is no longer merely an additional professional skill, but an essential component of administrative capacity, professional competence, and effective governance in a European and globalized environment. The findings confirm that English functions as a key instrument for international communication, access to policy-relevant information, participation in European administrative networks, and representation of the state at the international level.

The analysis shows that the European integration process significantly increases the demand for English language proficiency among public servants. Interaction with European Union institutions, international organizations, donor agencies, and foreign partners is largely conducted in English, which makes language competence a prerequisite for effective participation in European programs and reform initiatives. The experience of EU member states and candidate countries indicates that systematic investment in language training contributes to successful adaptation to European governance standards and strengthens institutional resilience.

At the same time, the study reveals a number of persistent challenges within the public administration system of Ukraine. These include an uneven level of English proficiency across different levels of government, the absence of a coherent and long-term state policy on language training for public servants, limited access to professionally oriented language programs, and insufficient motivation for continuous language development. Such factors reduce the effectiveness of international cooperation and hinder the full integration of Ukrainian public administration into the European administrative space.

The strengthening the role of English in public administration should become a strategic priority of public policy. The integration of English into systems of initial training and continuous professional development of public servants, particularly through the English for Public Administration approach, can significantly enhance administrative effectiveness, analytical capacity, and intercultural communication skills. Ultimately, improving English language competence among public servants will contribute to the successful implementation of European integration reforms, the development of a modern administrative culture, and the overall improvement of the quality and transparency of public governance in Ukraine.

#### **BIBLIOGRAPHY:**

1. Грубінко А. В. Європейська інтеграція України: теорія і практика. Київ: Юрінком Інтер, 2020. 312 с.
  2. Kiss, Bow, or Shake Hands: How to Do Business in Sixty Countries / Morrison T., Conaway W. New York: McGraw-Hill, 2012. 546 p.
  3. ОЕСД. Public Governance Reviews: Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2021. 198 p.
  4. Денисюк В. І. Публічне управління в умовах глобалізації. Львів: ЛНУ, 2019. 256 с.
  5. European Commission. European Governance: A White Paper. Brussels, 2001. 43 p.
  6. Cooperating in English: Language and EU Administration / Wright S. London: Palgrave, 2018. 214 p.
-

7. Романюк С. А. Європейські стандарти публічного управління. Київ: НАДУ, 2020. 184 с.
8. Byram M. *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*. Clevedon: Multilingual Matters, 1997. 124 p.
9. Crystal D. *English as a Global Language*. Cambridge: CUP, 2019. 212 p.
10. World Bank. *Governance and Institutional Reform in Europe*. Washington, 2020. 160 p.
11. Nugent N. *The Government and Politics of the European Union*. London: Palgrave, 2017. 590 p.
12. Nye J. *Soft Power*. New York: Public Affairs, 2004. 192 p.
13. Phillipson R. *Linguistic Imperialism*. Oxford: OUP, 2010. 256 p.
14. Ammon U. *The Dominance of English*. Berlin: De Gruyter, 2015. 322 p.
15. Council of Europe. *Common European Framework of Reference for Languages*. Strasbourg, 2020. 260 p.
16. НАДС України. Професійна підготовка державних службовців. Київ, 2022. 98 с.

#### REFERENCES:

1. Grubinko A., V. (2020). *Yevropeiska intehratsiia Ukrainy: teoriia i praktyka*. [*European integration of Ukraine: theory and practice*]. Kyiv: Yurinkom Inter. 312 p. [in Ukrainian]
2. Morrison T., Conaway W. (2012). *Kiss, Bow, or Shake Hands: How to Do Business in Sixty Countries*. [*Kiss, Bow, or Shake Hands: How to Do Business in Sixty Countries*]. New York: McGraw-Hill. 546 p. [in English]
3. OECD. (2021). *Public Governance Reviews: Ukraine*. [*Public Governance Reviews: Ukraine*]. Paris: OECD Publishing. 198 p. [in English]
4. Denisyuk V. I. (2019). *Publichne upravlinnia v umovakh hlobalizatsii*. [*Public Governance in the Context of Globalization*]. Lviv: LNU. 256 p. [in Ukrainian]
5. European Commission. (2001). *European Governance: A White Paper*. [*European Governance: A White Paper*]. Brussels. 43 p. [in English]
6. Wright S. (2018). *Cooperating in English: Language and EU Administration*. [*Cooperating in English: Language and EU Administration*]. London: Palgrave. 214 p. [in English]
7. Romanyuk S. A. (2020). *Yevropeiski standarty publichnoho upravlinnia*. [*European Standards of Public Governance*]. Kyiv: NADU. 184 p. [in Ukrainian]
8. Byram M. (1997). *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*. [*Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*]. Clevedon: Multilingual Matters. 124 p. [in English]
9. Crystal D. (2019). *English as a Global Language*. [*English as a Global Language*]. Cambridge: Cambridge University Press. 212 p. [in English]
10. World Bank. (2020). *Governance and Institutional Reform in Europe*. [*Governance and Institutional Reform in Europe*]. Washington. 160 p. [in English]
11. Nugent N. (2017). *The Government and Politics of the European Union*. [*The Government and Politics of the European Union*]. London: Palgrave. 590 p. [in English]
12. Nye J. (2004). *Soft Power*. [*Soft Power*]. New York: Public Affairs. 192 p. [in English]
13. Phillipson R. (2010). *Linguistic Imperialism*. [*Linguistic Imperialism*]. Oxford: Oxford University Press. 256 p. [in English]
14. Ammon U. (2015). *The Dominance of English*. [*The Dominance of English*]. Berlin: De Gruyter. 322 p. [in English]
15. Council of Europe. (2020). *Common European Framework of Reference for Languages*. [*Common European Framework of Reference for Languages*]. Strasbourg. 260 p. [in English]

16. National Agency of Ukraine on Civil Service (NADS). (2022). *Profesiina pidhotovka derzhavnykh sluzhbovtziv. [Professional training of civil servants]*. Kyiv. 98 p. [in Ukrainian]

Дата першого надходження рукопису до видання: 24.11.2025  
Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 12.12.2025  
Дата публікації: 30.12.2025

УДК 351.77:005.334:37.014.3(477)  
DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.6.6>

## ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ОСВІТЬОГО ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

**Кузьменко Г. О.** – доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом  
ORCID: 0000-0003-0672-7633

Стаття обґрунтовує формування компетентнісної рамки для освітнього персоналу як складової національної безпеки України в умовах воєнного стану та тривалих криз. Показано, що від готовності керівників закладів освіти, педагогів та допоміжного персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях, цифрових та інформаційних загрозах, роботі з травмованими й уразливими групами безпосередньо залежать безперервність навчання, фізична і психологічна безпека дітей, стійкість інституцій та довіра до публічної влади. На основі аналізу українського законодавства в сферах освіти, цивільного захисту, кібербезпеки, медіа та захисту даних, а також міжнародних рамок DigCompEdu, ISTE Standards, Comprehensive School Safety Framework, рекомендацій UNESCO, UNICEF, OECD, BOO3, Світового банку та ENISA запропоновано базатовимірний профіль ключових компетентностей. Виокремлено сім доменів: безпеково-кризові компетентності; цифрово-педагогічні та кібергігієна; інформаційна та медіаграмотність; психосоціальна підтримка; інклюзія й робота з уразливими групами; етичне лідерство і правова обізнаність; управління та підзвітність. Сформовано матрицю знань, умінь, поведінкових індикаторів і інструментів верифікації (сценарні оцінювання, симуляції, мікрокваліфікації) та окреслено механізми імплементації компетентнісної рамки на рівнях держава – регіон/громада – заклад – команда – індивід. Доведено, що інституційне закріплення цих вимог, поєднане з прозорими KPI та фінансовими інструментами, підсилює стійкість системи освіти і робить внесок у національну безпеку.

**Ключові слова:** національна безпека, компетентності педагогів, безпекова готовність, безперервність навчання, кібергігієна, медіаграмотність, психосоціальна підтримка, інклюзивна освіта, мікрокваліфікації.

### **Kuzmenko H. O. Formation of competencies of educational personnel to strengthen national security of the state**

The article substantiates a comprehensive competency framework for educational personnel as an integral component of Ukraine's national security under martial law and protracted crises. Based on the analysis of Ukrainian legislation on education, civil protection, information security, media and personal data, as well as international frameworks (DigCompEdu, ISTE Standards, Comprehensive School Safety Framework, UNESCO, UNICEF, OECD, WHO, World Bank, ENISA documents), seven key domains of competencies are identified: safety and crisis management; digital pedagogy and cyber hygiene; information and media literacy; psychosocial support; inclusion and work with vulnerable groups; ethical leadership and legal awareness; management and accountability. A matrix of knowledge, skills, behavioural indicators and verification tools (scenario-based assessments, simulations, micro-credentials) is proposed. A multi-level implementation model (state – region/community – institution – team – individual) and key performance indicators are outlined to integrate the framework into public policy and professional development systems. It is argued that institutionalization of these competencies increases the resilience of the education system, supports continuity of learning, protects the rights and well-being of learners and contributes to national security.

**Key words:** national security, teacher competencies, safety readiness, continuity of learning, cyber hygiene, media literacy, psychosocial support, inclusive education, micro-credentials.

**Постановка проблеми.** Повномасштабна збройна агресія проти України радикально змінила контекст функціонування системи освіти, вивівши заклади освіти за межі ролі інституцій з надання освітніх послуг і перетворивши їх на елементи критичної соціальної інфраструктури. У шкільному та громадському просторі

поєднуються функції освітнього середовища, центрів психологічної підтримки, комунікаційних вузлів, осередків згуртованості та довіри, платформ для взаємодії з органами влади й службами безпеки. В умовах обстрілів, загрози окупації, внутрішнього переміщення, інформаційних атак і кібератак від професійної готовності освітніх команд залежить не лише безперервність навчання, але й захист життя і гідності дітей, превенція травматизації, підтримка родин, спроможність громад протистояти дезінформації та паніці. Освітній персонал фактично виконує частину функцій системи національної безпеки на рівні громади: організовує безпечні маршрути, комунікує під час тривоги, координує доступ до укриттів, впроваджує правила цифрової та інформаційної безпеки, реагує на кризові стани учнів. Водночас переважна частина чинних програм підвищення кваліфікації залишається фрагментованою й орієнтованою на окремі аспекти (предметна підготовка, поодинокі модулі з інклюзії чи цифрових інструментів), не інтегруючи безпекові, цифрові, психосоціальні та етичні компоненти в цілісну політику. Відсутність узгодженої компетентнісної рамки ускладнює планування ресурсів, розроблення навчальних програм, оцінювання готовності персоналу й співвіднесення ролі педагогів із завданнями національної безпеки. У цих умовах постає потреба концептуалізувати компетентності освітнього персоналу як чинник безпеки держави та запропонувати системну модель їх формування, оцінювання та інституціоналізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Міжнародні напрацювання у сфері лідерства в освіті та управління змінами послідовно наголошують на тому, що спроможність системи протистояти кризам залежить від поєднання професійного капіталу, культури довіри та мережевої співпраці. М. Фуллан у своїх дослідженнях показує, що сталі освітні зміни ґрунтуються на колективній відповідальності, спільному лідерстві, взаємному навчанні та здатності шкільних команд приймати рішення в умовах невизначеності [18]. А. Гаргривз і М. Фуллан вводять поняття професійного капіталу як поєднання індивідуальної майстерності, соціального капіталу взаємодії та рішучості діяти відповідально в інтересах учнів, підкреслюючи, що якість освіти вразлива без підтримки колективних компетентностей [19]. П. Салберг демонструє, що успішні системи освіти, зокрема в умовах криз, спираються на довіру до вчителя як автономного професіонала, здатного діяти етично й відповідально, а не лише виконувати інструкції [20].

Парадигма публічного врядування розширює це бачення, розглядаючи компетентності службовців як основу спроможності держави створювати публічну цінність. Концепція публічної цінності, розроблена Дж. Брайсоном, Б. Кросбі, Л. Блумберг, акцентує, що легітимність управлінських рішень та ефективність політики залежать від того, наскільки посадові особи й освітні лідери здатні діяти прозоро, співпрацювати з громадою, балансувати інтереси та відповідально використовувати ресурси [21]. Моделі спільного й інтерактивного врядування, запропоновані К. Анселлом, А. Гешем, Є. Торфінгом, описують рішення як результат багатосторонньої взаємодії держави, громад, професійних спільнот, де компетентності акторів стають умовою довіри та стійкості публічних інституцій [22; 23; 24]. У кризових контекстах ці підходи доповнюються концепціями сенсмейкінгу К. Вейка та адаптивного лідерства Р. Гайфеца, М. Лінскі, А. Грешоу, які пояснюють, як організації вчаться, реагують на невизначеність і переформатовують поведінку через рефлексію, експерименти і здатність мобілізувати людей до спільних дій [25; 26].

У цифровому вимірі рамки “DigCompEdu” (Європейська комісія) та “ISTE Standards” визначають структуру цифрово-педагогічних компетентностей:

використання цифрових ресурсів, організація онлайн- і змішаного навчання, формувальне оцінювання, підтримка інклюзивності, розвиток цифрових навичок учнів, захист даних і безпечна поведінка в мережі [27; 28]. Звіти ENISA щодо кібербезпеки в освіті показують, що заклади освіти є ціллю фішингових атак, програм-вимагачів, витоків даних і що профіль ризиків вимагає спеціалізованих компетентностей персоналу у сфері кібергігієни та управління інцидентами [29]. Комплексний підхід до шкільної безпеки, закріплений у Comprehensive School Safety Framework (GADRRRES), а також у документах UNESCO, UNICEF, OECD та Світового банку, поєднує фізичну безпеку, безперервність навчання, психосоціальну підтримку та інституційну підзвітність як взаємопов'язані виміри стійкості системи [10–12; 16; 17]. Настанови ВООЗ і UNICEF з психологічної першої допомоги та підтримки вчителів під час надзвичайних ситуацій підкреслюють, що школи без підготовлених кадрів не здатні ані амортизувати наслідки травми, ані запобігти вторинній шкоді [13; 14].

В українському контексті правові засади формування частини цих компетентностей закладені в законах України про освіту, правовий режим воєнного стану, цивільний захист, інформацію, доступ до публічної інформації, захист персональних даних, основи кібербезпеки, медіа, а також у підзаконних актах Міністерства освіти і науки щодо організації освітнього процесу в умовах воєнного стану [1–8; 15]. Однак ці норми існують як множина вимог до безпеки, інформування, захисту даних, не будучи інтегрованими в одну чітку компетентнісну рамку для освітнього персоналу. У наукових публікаціях питання безпеки здебільшого розглядається або технічно (укриття, інструктажі), або як аспект цифрової трансформації, або як частина інклюзивної політики; водночас системне поєднання безпекових, цифрових, психосоціальних, інклюзивних та етичних компетентностей як елемента національної безпеки залишається недостатньо розробленим. Це і визначає наукову нішу даної статті.

**Мета статті** полягає у формуванні комплексної компетентнісної рамки освітнього персоналу як чинника посилення національної безпеки України в умовах війни та поствоєнної відбудови, а також у визначенні можливих механізмів її практичної імплементації та індикаторів перевірки на різних рівнях управління освітою.

Для досягнення цієї мети використано міждисциплінарний підхід, що поєднує критичний аналіз українського законодавства у сфері освіти, цивільного захисту, інформаційної безпеки й медіа, огляд міжнародних рамок компетентностей і безпеки в освіті, таксономічне моделювання компетентностей та логіко-структурний аналіз для побудови багаторівневої моделі реалізації. Узагальнення результатів здійснено на основі desk research публікацій, аналітичних звітів і міжнародних рекомендацій, що дозволяє зберегти зв'язок із реально застосованими інструментами [10–12; 16–19; 21–24; 27–30].

**Виклад основного матеріалу.** Компетентність освітнього працівника у цьому дослідженні розуміється як інтегрована здатність діяти в конкретних умовах ризику і невизначеності, що включає не лише професійно-предметні знання, а й уміння організувати безпечне середовище, забезпечити цифрову й інформаційну безпеку, надати первинну психологічну підтримку, працювати з різними соціальними групами, ухвалювати етичні рішення й нести відповідальність перед учнями, батьками, громадою та державою. Опора на підходи професійного капіталу [18; 19], публічної цінності [21], спільного врядування [22; 23] та адаптивного

лідерства [25; 26] дозволяє структурувати цю здатність у декілька взаємопов'язаних доменів.

Перший домен становлять безпеково-кризові компетентності. Вони включають знання правового режиму воєнного стану, вимог цивільного захисту, локальних протоколів дій під час повітряної тривоги, артобстрілу, загрози мінування, а також процедур взаємодії з ДСНС, військовими адміністраціями, місцевими органами влади [3; 4]. Практична складова охоплює вміння планувати та проводити евакуаційні тренування, орієнтуватися в укриттях, організувати безпечне переміщення дітей, координувати дії персоналу, грамотно комунікувати з батьками й учнями в умовах небезпеки, застосовувати базові навички домедичної допомоги. Дослідження шкільної безпеки та глобальні рамки комплексної безпеки шкіл демонструють, що регулярні тренування, чіткі ролі та повторюваність процедур знижують ризик паніки й смертельних випадків, а також підвищують довіру до закладу [11; 16; 17]. Для оцінювання сформованості цих компетентностей доцільно використовувати симуляційні навчання, стандартизовані чек-листи, аналіз інцидентів і аудити готовності.

Другий домен – цифрово-педагогічні та кібербезпекові компетентності. У воєнний час цифрові платформи дистанційного та змішаного навчання, системи електронних щоденників, реєстри, сервіси “eID” стають критичною інфраструктурою безперервності освіти. Рамка “DigCompEdu” визначає, що педагог має вміти обирати та адаптувати цифрові ресурси, організувати онлайн-взаємодію, застосовувати формувальне оцінювання, персоналізувати навчання, розвивати у здобувачів цифрову компетентність [27]. Додатково, відповідно до вимог законодавства щодо кібербезпеки та захисту даних [5; 6], постає потреба у компетентностях кібергігієни: безпечне використання паролів і багатофакторної автентифікації, розпізнавання фішингових атак, дотримання політик доступу, відповідальне поведіння з персональними даними учнів і колег, своєчасне повідомлення про інциденти. Звіти ENISA та практики країн ОЕСР підтверджують, що саме людський фактор освітнього персоналу є однією з найслабших або найсильніших ланок кіберстійкості закладів [29; 30]. Інституціалізація цього домену передбачає обов'язкові програми навчання кібергігієни, чіткі локальні політики та включення кіберкомпетентностей до вимог атестації.

Третій домен – інформаційна та медіаграмотність. В умовах гібридної війни освітній персонал має бути здатним критично оцінювати джерела інформації, розпізнавати маніпуляції, користуватися інструментами перевірки фактів, протидіяти поширенню чуток та мови ворожнечі, пояснювати учням і батькам критерії достовірності [7; 15; 16]. Практики спільного врядування [22; 23] підкреслюють, що прозора, узгоджена та перевірена комунікація від імені закладу освіти знижує ризик паніки й сприяє легітимності управлінських рішень. Формування таких компетентностей можливе через модулі медіаграмотності, розроблення політик зовнішньої комунікації та симуляційні вправи з реагування на інформаційні кризи.

Четвертий домен – психосоціальні компетентності та благополуччя. З огляду на масштаб травматичного досвіду дітей, батьків і самих педагогів здатність освітнього персоналу надавати базову психологічну підтримку, розпізнавати симптоми стресу, тривоги, депресивних станів, суїцидальних ризиків, здійснювати деескалацію конфліктів і вчасне перенаправлення до фахівців стає критичною [13; 14]. Документи UNESCO, UNICEF, OECD наголошують, що підтримка добробуту педагогів і учнів є умовою відновлення навчальних результатів, а не другорядним завданням [12; 16; 17]. Психосоціальні компетентності також включають навички

самопомогі й командної підтримки для запобігання вигоранню, що безпосередньо пов'язано з кадровою стійкістю закладу.

П'ятий домен – інклюзія та робота з уразливими групами. До сфери відповідальності освітнього персоналу входить забезпечення права на освіту для дітей з особливими освітніми потребами, внутрішньо переміщених осіб, дітей, які пережили окупацію чи втрату, а також представників різних мовних і культурних спільнот. Це вимагає компетентностей у плануванні індивідуальних освітніх траєкторій, застосуванні принципів універсального дизайну навчання, організації додаткової підтримки, роботи з сім'ями [1; 2; 11]. Інклюзивні практики підсилюють соціальну згуртованість громади та знижують ризики маргіналізації, які можуть бути використані ворогом для дестабілізації.

Шостий домен – етичне лідерство, правова обізнаність і підзвітність. Освітній персонал має розуміти межі своїх повноважень, норми законодавства про медіа, інформацію, захист персональних даних, особливості правового режиму воєнного стану, принципи недискримінації, захисту прав дитини [3; 6–8; 15]. Здатність ухвалювати рішення прозоро, документувати їх, пояснювати логіку дій батькам і громаді, дотримуватися процедур публічних закупівель і внутрішнього контролю прямо пов'язана з концепцією публічної цінності та довіри до інституцій [21; 24]. Етичне лідерство керівників закладів освіти визначає, чи стане компетентнісна рамка живим інструментом, чи залишиться формальністю.

Для систематизації цих доменів доцільною є матриця компетентностей, у якій кожен вимір представлений через чотири компоненти: необхідні знання, практичні уміння, спостережувані поведінкові індикатори та інструменти верифікації (симуляційні тренування, кейс-завдання, портфоліо, сертифіковані мікрокваліфікації, результати аудитів) [1–8; 10–12; 16–17; 27–30]. Такий інструмент дозволяє перевести загальні вимоги безпеки у вимірювані показники та інтегрувати їх у політику підвищення кваліфікації.

Реалізація компетентнісної рамки потребує узгодженої багаторівневої моделі. На державному рівні ідеї публічної цінності та нової публічної парадигми [21; 24] орієнтують на розроблення національного профілю компетентностей освітнього персоналу, пов'язаного із завданнями національної безпеки, та мапи мікрокваліфікацій, які можуть накопичуватися в індивідуальні освітні траєкторії. Доцільним є включення вимог щодо безпекових, цифрових, психосоціальних і етичних компетентностей у стандарти підвищення кваліфікації, акредитації програм, критерії інституційного аудиту, а також фінансова підтримка програм тренінгів, симуляцій, навчання з домедичної допомоги та кібергігієни.

На рівні регіонів і громад актуальним є створення центрів компетентностей, міжшкільних тренувальних майданчиків, коаліцій безпеки за участю органів влади, НУО, служб порятунку та бізнесу. Такі структури можуть забезпечувати типові програми навчання, методичну підтримку, обмін досвідом, а також збір і аналіз даних щодо індикаторів безпекової готовності.

На рівні закладу освіти компетентнісна рамка конкретизується через локальні політики: плани безперервності навчання, протоколи дій у надзвичайних ситуаціях, правила захисту даних і доступу до інформаційних систем, внутрішні процедури реагування на кіберінциденти, графік регулярних навчань, системи наставництва та внутрішньої сертифікації. На індивідуальному рівні педагогам і керівникам потрібні персональні траєкторії професійного розвитку з можливістю підтвердження досягнутих результатів через мікрокваліфікації та зовнішні оцінювання.

Моніторинг і оцінювання компетентностей мають спиратися на поєднання кількісних та якісних показників. Серед можливих індикаторів: частка занять, що відбулися за розкладом попри загрози; середній час реагування на сигнал тривоги; кількість та наслідки кіберінцидентів; частка працівників, які пройшли підготовку з домедичної допомоги, ПСС, кібергігієни; охоплення ВПО та дітей з ООП адаптованими програмами; рівень задоволеності батьків і учнів; показники довіри громади до закладу; участь у професійних спільнотах [16; 17; 21; 22]. Публічність таких індикаторів у формі відкритих панелей даних посилює підзвітність і стимулює сталий розвиток.

Фінансово-правові механізми відіграють важливу роль у забезпеченні реалізації рамки: публічні закупівлі мають містити чіткі вимоги до безпеки, доступності, безперервності послуг; договори з постачальниками – умови про рівень сервісу, системи управління інформаційною безпекою, відповідальність за порушення; грантові й партнерські програми – підтримувати інвестиції у підготовку персоналу та симуляційні інфраструктури [10; 29; 30]. Таким чином, компетентності освітніх працівників стають не декларативною категорією, а об'єктом цілеспрямованої політики.

Узагальнюючи, сформована компетентнісна рамка дозволяє концептуалізувати освітній персонал як ключовий ресурс національної безпеки на місцевому рівні. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку впливу окремих доменів компетентностей на результати навчання, частоту й тяжкість безпекових інцидентів, психосоціальне благополуччя учасників освітнього процесу і рівень довіри громад до інституцій, а також на порівняння різних моделей сертифікації таких компетентностей у країнах ОЕСР.

**Висновки.** Проведене теоретико-прикладне узагальнення дозволяє стверджувати, що компетентності освітнього персоналу в умовах повномасштабної війни виступають не допоміжним елементом, а одним з ключових ресурсів національної безпеки, який безпосередньо впливає на безперервність навчання, фізичну та цифрову безпеку, психосоціальну стійкість учасників освітнього процесу, легітимність рішень закладів освіти та довіру громад до державних інституцій [11; 16; 17; 21]. Системний аналіз наукових підходів до професійного капіталу, публічного врядування, адаптивного лідерства й цифрово-педагогічних стандартів показує, що фрагментарні курси підвищення кваліфікації, орієнтовані лише на предметну, формально-правову або окремо безпекову підготовку, не відповідають природі сучасних гібридних загроз і не забезпечують потрібної інтегральної готовності освітніх команд діяти у кризі. Обґрунтована в статті компетентнісна рамка, яка поєднує безпеково-кризові, цифрово-педагогічні та кібербезпекові, інформаційно-медійні, психосоціальні, інклюзивні й етико-правові компетентності, відображає логіку комплексних міжнародних підходів до безпечної та стійкої школи і водночас узгоджується з українським правовим полем. Вона дозволяє перевести абстрактні вимоги “бути готовим до надзвичайних ситуацій” у чітко окреслені результати навчання й поведінкові індикатори, що підлягають перевірці через симуляційні вправи, кейсові завдання, мікрокваліфікації, внутрішні та зовнішні аудити.

Запропонована багаторівнева модель імплементації (держава – регіон/громада – заклад – команда – індивід) демонструє, що розвиток компетентностей не може бути виключно відповідальністю окремого вчителя чи директора: він потребує інституційної рамки, фінансових механізмів, міжсекторальних партнерств і прозорих критеріїв оцінювання. Логіка публічної цінності та співврядування вказує,

що інвестиції в компетентності освітнього персоналу мають розглядатися як стратегічні вкладення в стійкість громад, а не як факультативні короткострокові проекти. На основі отриманих результатів пропонується, по-перше, на загальнодержавному рівні розробити і затвердити єдиний профіль компетентностей освітнього персоналу, інтегрований із завданнями національної безпеки та чинними стандартами освіти, і пов'язати з ним вимоги до програм підвищення кваліфікації, акредитації закладів післядипломної освіти та інституційного аудиту, передбачивши в цих програмах обов'язкові модулі з кризового менеджменту, цивільного захисту, домедичної допомоги, кібергігієни, медіаграмотності, психосоціальної підтримки та інклюзії. По-друге, доцільно запровадити національну систему мікрокваліфікацій і сценарних оцінювань, яка дозволить офіційно визнати набуті безпекові та цифрові компетентності педагогів і керівників, зробити їх прозорими для роботодавців і громад; такі мікрокваліфікації мають бути пов'язані з можливостями кар'єрного зростання, участю у програмах підтримки та стимулюючих виплатах. По-третє, на рівні регіонів і територіальних громад рекомендується створювати центри компетентностей і міжшкільні тренувальні платформи, які забезпечуватимуть методичний супровід, спільні симуляційні навчання, обмін кращими практиками і координацію з органами цивільного захисту, структурою охорони здоров'я, правоохоронними органами та громадськими організаціями. По-четверте, кожному закладу освіти доцільно розробити і впровадити власну дорожню карту формування компетентностей: затвердити політики безпеки та захисту даних, плани безперервності навчання, щорічні графіки евакуаційних і кіберсимуляцій, механізми наставництва "рівний рівному", внутрішнього оцінювання та публічного звітування перед громадою, з урахуванням запропонованих у статті індикаторів (частка проведених уроків, час реагування, кількість інцидентів, охоплення вразливих груп, участь у навчанні тощо). По-п'яте, необхідно посилити використання фінансово-правових інструментів для підтримки цієї рамки: в умовах публічних закупівель і партнерських проєктів закріплювати вимоги до безпеки, доступності, кіберстійкості та безперервності сервісів; передбачати в договорах з постачальниками освітніх послуг і цифрових платформ зобов'язання щодо навчання персоналу, стандартів "security / resilience by design" та незалежного аудиту. По-шосте, подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку взаємозв'язку між рівнем сформованості визначених компетентностей і конкретними показниками стійкості освіти: динамікою навчальних досягнень в умовах війни, частотою та наслідками інцидентів безпеки, рівнем психосоціального благополуччя учасників освітнього процесу, індексами довіри батьків і громад до шкіл та органів управління освітою, а також на порівняння моделей сертифікації таких компетентностей у країнах ОЕСР для адаптації найбільш релевантних рішень до українського контексту. Така послідовна імплементація перетворює компетентнісну рамку з теоретичної конструкції на дієвий інструмент підвищення стійкості освітньої системи і національної безпеки держави.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38–39. Ст. 380.
2. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 31. Ст. 226.
3. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 28. Ст. 250.

4. Кодекс цивільного захисту України від 02.10.2012 № 5403-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 34–35. Ст. 458.
  5. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 45. Ст. 403.
  6. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 34. Ст. 481.
  7. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 48. Ст. 650.
  8. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 32. Ст. 314.
  9. Про деякі питання організації здобуття загальної середньої освіти та освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні: наказ МОН України від 28.03.2022 № 274.
  10. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 9. Ст. 89.
  11. GADRRRES. Comprehensive School Safety Framework 2022–2030. Global Alliance for Disaster Risk Reduction and Resilience in the Education Sector, 2022. 36 p.
  12. UNESCO. Global Education Monitoring Report 2023: Technology in Education. Paris: UNESCO, 2023. 476 p.
  13. WHO; War Trauma Foundation; World Vision. Psychological First Aid: Field Guide for First Responders. Geneva: WHO, 2011. 64 p.
  14. UNICEF. Teacher Wellbeing for Learning Recovery. New York: UNICEF, 2022. 44 p.
  15. Про медіа: Закон України від 13.12.2022 № 2849-IX. Відомості Верховної Ради України. 2023. № 29. Ст. 308.
  16. OECD. Strengthening the Resilience of Education Systems. Paris: OECD Publishing, 2022. 64 p.
  17. World Bank. Resilient Education Systems in Ukraine: Policy Note. Washington, DC: World Bank, 2023. 48 p.
  18. Fullan M. The New Meaning of Educational Change. 5th ed. New York: Teachers College Press, 2016. 352 p.
  19. Hargreaves A., Fullan M. Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. New York: Teachers College Press, 2012. 240 p.
  20. Sahlberg P. Finnish Lessons: What Can the World Learn from Educational Change in Finland? 2nd ed. New York: Teachers College Press, 2015. 280 p.
  21. Bryson J. M., Crosby B. C., Bloomberg L. Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. Public Administration Review. 2014. Vol. 74, No. 4. P. 445–456.
  22. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. Journal of Public Administration Research and Theory. 2008. Vol. 18, No. 4. P. 543–571.
  23. Torfing J., Peters B. G., Pierre J., Sørensen E. Interactive Governance: Advancing the Paradigm. Oxford: Oxford University Press, 2012. 288 p.
  24. Osborne S. P. (ed.). The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. London: Routledge, 2010. 448 p.
  25. Weick K. E. Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: Sage, 1995. 256 p.
  26. Heifetz R., Grashow A., Linsky M. The Practice of Adaptive Leadership. Boston: Harvard Business Press, 2009. 326 p.
  27. Redecker C. European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. 100 p.
  28. ISTE. ISTE Standards for Educators. Washington, DC: International Society for Technology in Education, 2017. 46 p.
  29. ENISA. Cybersecurity in the Education Sector: Threat Landscape. Athens: European Union Agency for Cybersecurity, 2022. 52 p.
-

30. European Commission. Digital Education Action Plan 2021–2027. Brussels: European Commission, 2020. 31 p.

#### REFERENCES:

1. Pro osvitu: Zakon Ukrainy vid 05.09.2017 No. 2145-VIII [On Education]. (2017). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 38–39, st. 380 [in Ukrainian].
2. Pro povnu zahalnu seredniu osvitu: Zakon Ukrainy vid 16.01.2020 No. 463-IX [On Complete General Secondary Education]. (2020). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 31, st. 226 [in Ukrainian].
3. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 12.05.2015 No. 389-VIII [On the Legal Regime of Martial Law]. (2015). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 28, st. 250 [in Ukrainian].
4. Kodeks tsyvilnoho zakhystu Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 02.10.2012 No. 5403-VI [Code of Civil Protection of Ukraine]. (2013). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 34–35, st. 458 [in Ukrainian].
5. Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 05.10.2017 No. 2163-VIII [On the Basic Principles of Ensuring Cybersecurity of Ukraine]. (2017). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 45, st. 403 [in Ukrainian].
6. Pro zakhyst personalnykh danykh: Zakon Ukrainy vid 01.06.2010 No. 2297-VI [On Personal Data Protection]. (2010). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 34, st. 481 [in Ukrainian].
7. Pro informatsiiu: Zakon Ukrainy vid 02.10.1992 No. 2657-XII [On Information]. (1992). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 48, st. 650 [in Ukrainian].
8. Pro dostup do publichnoi informatsii: Zakon Ukrainy vid 13.01.2011 No. 2939-VI [On Access to Public Information]. (2011). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 32, st. 314 [in Ukrainian].
9. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy [Ministry of Education and Science of Ukraine]. (2022, March 28). Pro deiaki pytannia orhanizatsii zdobuttia zahalnoi serednoi osvity ta osvitnioho protsesu v umovakh voiennoho stanu v Ukraini: Nakaz No. 274 [On Certain Issues of Organizing the Acquisition of General Secondary Education and the Educational Process under Martial Law in Ukraine] [in Ukrainian].
10. Pro publichni zakupivli: Zakon Ukrainy vid 25.12.2015 No. 922-VIII [On Public Procurement]. (2016). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 9, st. 89 [in Ukrainian].
11. Global Alliance for Disaster Risk Reduction and Resilience in the Education Sector (GADRRRES). (2022). Comprehensive school safety framework 2022–2030.
12. UNESCO. (2023). Global education monitoring report 2023: Technology in education. Paris: UNESCO.
13. World Health Organization, War Trauma Foundation, & World Vision. (2011). Psychological first aid: Field guide for first responders. Geneva: WHO.
14. UNICEF. (2022). Teacher wellbeing for learning recovery. New York, NY: UNICEF.
15. Pro media: Zakon Ukrainy vid 13.12.2022 No. 2849-IX [On Media]. (2023). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 29, st. 308 [in Ukrainian].
16. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022). Strengthening the resilience of education systems. Paris: OECD Publishing.
17. World Bank. (2023). Resilient education systems in Ukraine: Policy note. Washington, DC: World Bank.

18. Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). New York, NY: Teachers College Press.
19. Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. New York, NY: Teachers College Press.
20. Sahlberg, P. (2015). *Finnish lessons: What can the world learn from educational change in Finland?* (2nd ed.). New York, NY: Teachers College Press.
21. Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456.
22. Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
23. Torfing, J., Peters, B. G., Pierre, J., & Sørensen, E. (2012). *Interactive governance: Advancing the paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
24. Osborne, S. P. (Ed.). (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. London: Routledge.
25. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
26. Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership*. Boston, MA: Harvard Business Press.
27. Redecker, C. (2017). *European framework for the digital competence of educators: DigCompEdu*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
28. International Society for Technology in Education (ISTE). (2017). *ISTE standards for educators*. Washington, DC: International Society for Technology in Education.
29. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). (2022). *Cybersecurity in the education sector: Threat landscape*. Athens: European Union Agency for Cybersecurity.
30. European Commission. (2020). *Digital education action plan 2021–2027*. Brussels: European Commission.

Дата першого надходження рукопису до видання: 25.11.2025  
Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 12.12.2025  
Дата публікації: 30.12.2025

UDC 35.072:17.02

DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.6.7>

## THE ANTHROPOCENTRIC PARADIGM AS A FACTOR IN THE TRANSFORMATION OF CONTEMPORARY PUBLIC ADMINISTRATION MODELS

**Lien T. V.** – Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor at the Department of Public Administration, Law and Humanities, Kherson State Agrarian and Economic University  
ORCID: 0000-0002-1025-9329

*The article presents a comprehensive philosophical and methodological analysis of the anthropocentric paradigm as a key factor in the transformation of contemporary public administration models. It is substantiated that the long-standing dominance of classical and technocratic approaches, particularly Traditional Public Administration and New Public Management, has produced an instrumental-rational logic of governance, in which individuals have historically been perceived primarily as objects of administrative influence or recipients of public services. These models' focus on procedural impartiality, performance, and quantitative indicators of efficiency has resulted in the neglect of value-based, ethical, and human-centered dimensions of public administration, which becomes especially critical amid contemporary social and security challenges.*

*The study demonstrates that the transition to the New Public Governance model reflects a post-classical understanding of governance as a networked, multi-level, and polycentric process, within which the conceptual preconditions for the implementation of the anthropocentric paradigm are established. Within this governance framework, the individual is no longer merely a passive recipient of administrative decisions but emerges as an active participant, bearer of public interest, and co-creator of public goods. Particular attention is given to the value-based foundations of anthropocentrism, including human dignity, trust, justice, and citizen participation, which constitute the axiological core of modern public administration.*

*The article also examines the specific features of implementing the anthropocentric approach in Ukraine in the context of European integration and the adoption of good governance principles. It is argued that the enduring predominance of technocratic and instrumental approaches in Ukrainian public administration generates risks of formalizing human-centrism, dehumanizing governance practices, and sustaining public distrust toward administrative institutions. These challenges are exacerbated under conditions of persistent crisis, intensified by the state of war, which reinforces tendencies toward centralization and emergency governance.*

**Key words:** anthropocentric paradigm, public administration, human-centrism, governance models, state of war, transformation of administrative rationality, philosophy of law.

### **Лень Т. В. Антропоцентрична парадигма як чинник трансформації сучасних управлінських моделей публічного управління**

*У статті здійснено комплексний філософсько-методологічний аналіз антропоцентричної парадигми як чинника трансформації сучасних управлінських моделей публічного управління. Обґрунтовано, що домінування класичних та технократичних підходів, зокрема моделей Traditional Public Administration та New Public Management, сформувало інструментально-раціональну логіку врядування, у межах якої людина тривалий час розглядалася переважно як об'єкт управлінського впливу або споживач адміністративних послуг. Показано, що орієнтація таких моделей на процедурну безсторонність, результативність і кількісні показники ефективності зумовлює ігнорування ціннісного, етичного та гуманістичного виміру публічного управління, що особливо загострюється в умовах сучасних соціальних і безпекових викликів.*

*У статті доведено, що перехід до моделі New Public Governance відображає посткласичне розуміння публічного управління як мережевого, багаторівневого та поліцентричного процесу, у межах якого створюються концептуальні передумови для реалізації антропоцентричної парадигми. Визначено, що в цій управлінській логіці людина постає не лише адресатом владних рішень, а активним суб'єктом їх формування, носієм публічного інтересу та співтворцем публічних благ. Особливу увагу приділено аналізу ціннісних засад антропоцентризму, зокрема таких категорій, як людська гідність, довіра,*

*справедливість та участь громадян, які формують аксіологічний фундамент сучасного публічного управління.*

*Окремо акцентовано на специфіці впровадження антропоцентричної концепції в Україні в контексті євроінтеграційних процесів та запозичення принципів good governance. Обґрунтовано, що тривале домінування технократичних та інструментальних підходів у публічному управлінні зумовлює ризики формалізації людиноцентризму, дегуманізації управлінських практик і збереження кризи довіри до публічної влади. Зазначені проблеми набувають особливої гостроти в умовах перманентної кризовості, пов'язаної з воєнним станом в Україні, що підсилює тенденції до централізації та надзвичайного управління.*

*У результаті дослідження зроблено висновки, що антропоцентрична парадигма має розглядатися не як декларативний гуманістичний принцип, а як методологічна основа оновлення управлінської раціональності, здатна забезпечити баланс між ефективністю публічного управління, легітимністю владних рішень і повагою до людської гідності.*

***Ключові слова:** антропоцентрична парадигма, публічне управління, людиноцентризм, управлінські моделі, воєнний стан, трансформація управлінської раціональності.*

**Problem formulation.** Modern public management models increasingly reveal their limitations in responding to complex social challenges, necessitating a paradigmatic reimagining. Classical and technocratic managerial approaches –specifically the traditional model of public administration and the so-called managerial model of public management – were formed under conditions of relative stability and are primarily oriented toward formal rationality, efficiency, effectiveness, and procedural compliance. At the same time, such managerial logic proves insufficient amidst rising social tension, crisis phenomena, and multidimensional societal transformations, as it fails to fully account for the human, value-based, and ethical dimensions of public management, which are critical for ensuring its legitimacy and resilience.

This issue becomes particularly acute under conditions of martial law, where public management operates in a mode of heightened responsibility and uncertainty, and managerial decisions directly impact security and fundamental human rights. In such circumstances, a focus solely on instrumental efficiency and procedural expediency not only narrows managerial rationality but also creates risks of dehumanizing public authority. In this context, the anthropocentric paradigm of public management emerges not as a declarative idea, but as a methodological response to the crisis of managerial rationality, aimed at reimagining modern managerial models by treating the human being as the value center and an active subject of public management.

**Analysis of recent research and publications.** The anthropocentric paradigm as a scientific approach has been thoroughly conceptualized within modern philosophy and the humanities. At a general scientific level, the issues of anthropocentrism are examined in the works of S. Kopylova, M. Benedik, O. Semenyuk, and S. Kostyuchkov, which emphasize the human being as a central element of cognition and social interaction. The anthropocentric paradigm has also gained significant traction in studies of linguistic philosophy, where it is interpreted as a logical outcome of the evolution of modern science and changes in the scientific picture of the world (B. Manchuk, M. Marchuk, O. Norenko, et al.).

At the same time, in the theory of public management, the anthropocentric paradigm is mostly not considered an independent philosophical and methodological approach. In scientific works dedicated to the analysis of public management theories, mechanisms of their implementation, and managerial models, it is usually fragmentary in nature and mentioned in passing within the context of broader managerial concepts (I. Kravets, V. Yakobchuk, V. Dovzhenko, N. Zadyraka, S. Chernov, et al.). Even in comprehensive studies on the philosophy of management addressing the conceptual foundations and paradigms of public management and administration (O. Boyko, V. Voronkova,

O. Fursin), the anthropocentric paradigm does not acquire the status of a central object of scientific analysis, which necessitates its further theoretical conceptualization specifically in the plane of transforming modern managerial models. Moreover, in scientific research within the public management sphere and administrative law, the concept of «human-centrism» (V. Averianov, A. Pukhtetska, I. Hrytsiak, et al.) is frequently encountered; however, no distinction is made between the substantive meanings of these two categories.

**The goal of the article is** to substantiate the anthropocentric paradigm as a key factor in the transformation of modern public management models by analyzing its conceptual foundations, value content, and impact on reimagining the role of the human being in the system of public authority under conditions of social transformations and martial law.

**Presentation of the main research material.** Anthropocentrism, emerging as the successor to the European humanistic tradition, is transforming today from an abstract idea into a fundamental methodological principle. It marks a paradigmatic shift in scientific analysis: from the dominance of supra-individual systems to a focus on the human being as the meaning-making center of social reality, their needs, dignity, and capacity for conscious action. Such an approach allows modern science to overcome reductionist and objectivist limitations in explaining social processes [1]. In this discourse, A. Maslova rightly observes that the convergence of philosophy and anthropology forms a new scientific vision where human problems become a priority [2, p. 117]. At the same time, A.A. Moisei and I.O. Skakun emphasize the necessity of integrating the anthropological component into scientific inquiry to harmonize the relationship between humans and the natural environment [3, p. 92].

In the domestic scientific space, anthropocentrism has acquired an interdisciplinary status, integrating the findings of social and linguistic philosophy. Here, the human being is interpreted not merely as an object or a carrier of consciousness, but as an autonomous subject of culture and communication. As argued by A.A. Moisei and I.O. Skakun, this paradigm marks the global humanization of knowledge and a revision of the subject's role in scientific theories [3, pp. 90–92]. Through this lens, social institutions lose their status as self-sufficient mechanisms, appearing instead as the result of living human interaction.

These philosophical transformations have determined the transition from state-centric to human-centric governance logic. While classical concepts absolutized the state as an independent value, assigning the individual the role of an object of power influence, modern philosophy of public management explicates the human being as the starting point for any managerial decision. Anthropocentrism offers a methodological platform for the deconstruction of the instrumental approach, where the individual was viewed merely as a “resource,” asserting instead the humanistic nature of public authority

Within this paradigm, the human being emerges as a carrier of public interest, which is dynamically formed in the process of participation – the interaction between citizens, communities, and institutions. O.V. Boiko, A.H. Voronkova, and O.O. Fursin reasonably define public interest as a category inextricably linked to the current values and demands of the individual [4, pp. 154–155]. Consequently, anthropocentrism legitimizes the citizen as an active subject directly involved in the cycle of managerial decisions. This correlates with the ideals of Good Governance, based on dialogue and partnership between the state and civil society.

The axiological dimension of the anthropocentric paradigm, where human dignity serves as the fundamental category, acquires particular importance. It transforms from

an ethical concept into a normative imperative for public authority, delineating the boundaries of permissible managerial intervention. O. Hryshchuk emphasizes that it is precisely this approach that allows for the operationalization of the category of dignity within the scientific conceptualization of social existence [5, p. 98]. The components of this value matrix also include trust and justice. Trust emerges as an indicator of managerial legitimacy, arising only when the actions of authority resonate with the demands of citizens. Justice, in turn, ensures the correspondence of managerial practices with societal perceptions of ethical order. Thus, anthropocentrism acts not only as a theoretical concept but also as a value foundation for forming resilient, human-oriented models of public management, which find their normative consolidation in modern principles of governance.

In domestic scientific discourse, the anthropocentric paradigm finds its direct praxeological realization through the principle of human-centrism, which emerges as the fundamental doctrinal basis for the modernization of public management. In addressing the quality of public service provision and its place in modern social life, domestic scholars conclude that public management must be grounded in the principle of human-centrism as the leading tenet of public governance [6, p. 589]. This concept marks the final transition from a rigid state-centric model to the ideology of the «service state,» where the protection of individual rights, freedoms, and dignity is defined not merely as a declarative duty but as a fundamental criterion for the legitimacy and effectiveness of government institutions. Thus, the principle of human-centrism acts as the applied dimension of philosophical anthropocentrism, transforming abstract humanistic imperatives into specific administrative-legal instruments that reorient the functioning of the state apparatus toward the priority of satisfying human needs as the highest social value.

The transformation of public management in the 20th and 21st centuries reflects a gradual transition from strictly hierarchical, state-centric models to more complex forms of interaction, within which the role of the human being and their place in managerial processes undergo significant reimagining. In our study, we align with the position of B. Melnychenko, who proposes distinguishing between three main models of public management: Old Public Management, New Public Management, and Good Governance [7, p. 106].

The classical model of public management, known as Traditional Public Administration or Old Public Management, was formed on the principles of Weberian bureaucracy and grounded in the ideal of rational-legal domination. Within this model, management was viewed primarily as a formalized process of executing established rules and procedures, while the human being was treated as an object of power influence, integrated into an impersonal administrative mechanism. In this logic, the state appears as a self-sufficient value, and managerial efficiency is equated with compliance with procedural impartiality, which inevitably leads to the neutralization of individual agency and the ignoring of the human dimension of authoritative decisions [8, pp. 54-61]. In this sense, the classical model of public management cannot be characterized as anthropocentric, as the human being in it serves as neither the goal nor an active subject of managerial processes. At the same time, the aspiration for legal certainty and formal equality inherent in the Weberian concept creates certain normative prerequisites for the further reimagining of the individual's role in the system of public authority—prerequisites that were actualized within post-classical managerial models.

The concept of New Public Management, which gained traction in the 1980s, represented an attempt to modernize the classical model by focusing on the introduction of

market mechanisms into the activities of public administration. The introduction of categories such as “client,” “service,” “efficiency,” and “effectiveness” allowed for a certain softening of the rigid hierarchy of traditional administration. However, New Public Management remained within the instrumental-rational paradigm, in which the human being was viewed primarily through the prism of economic expediency, and the quality of management was evaluated by quantitative performance indicators [9, pp. 144–146]. In this context, one can observe the presence of certain fragmentary anthropocentric elements stemming from an orientation toward “client” needs; however, they do not acquire a systemic character and do not transform the value-based foundations of management. Within this model, the human being remains an object of managerial influence, albeit in a “softer” form, while the humanistic and axiological dimensions of public management remain outside the focus of managerial rationality.

The further development of managerial thought is associated with the formation of the New Public Governance model, which reflects a transition toward a post-classical understanding of governance as a networked, multi-level, and polycentric process. In this model, public management is interpreted not as a unilateral exercise of state influence, but as the co-production of public decisions and goods with the participation of various actors—authorities, civil society, business, and citizens themselves [10, pp. 302–303]. It is within this managerial logic that the prerequisites for the realization of the anthropocentric paradigm are created, as the human being ceases to be a passive recipient of administrative services and emerges as an active subject of interaction with authority, a carrier of public interest, and a co-creator of managerial decisions.

An analysis of scientific research [6; 7; 9; 10] has led to the conclusion that within the New Public Governance model, the anthropocentric paradigm forms a series of characteristic features that define the specifics of modern public management, namely:

1. A shift in the target orientation of management from the institutional needs of the state to the needs and interests of the human being, which necessitates a reimagining of public interest as the result of social dialogue rather than administrative definition;
2. Recognition of the human being as an active subject of public management, capable of participating in the formulation, implementation, and evaluation of managerial decisions, which expands the boundaries of the traditional understanding of authoritative powers;
3. Strengthening of the participatory dimension of governance, manifested in the involvement of citizens and civil society institutions in decision-making processes and the co-production of public goods;
4. Integration of value-based and ethical landmarks into the public management system, particularly respect for human dignity, justice, trust, and the accountability of public authority to society;
5. Transformation of managerial rationality from instrumental-technocratic to communicative, whereby the legitimacy of decisions is ensured not only by their efficiency but also by the procedure of public discussion and the consensus of interested parties (stakeholders);
6. Orientation toward flexible, networked forms of interaction, allowing for the consideration of the diversity of social needs and contexts while avoiding unified administrative solutions.

Thus, the New Public Governance model creates the conceptual and institutional conditions for the full realization of the anthropocentric paradigm in public management, as it is within this framework that the human being acquires the status of not merely an addressee of managerial decisions but their direct co-creator. In this context,

anthropocentrism acts not as a declarative humanistic principle but as a system-forming factor in the transformation of managerial rationality, changing the goals, means, and criteria for evaluating public management. The transition from an instrumental-technocratic approach to a value-oriented, communicative model of governance signifies a deeper worldview shift, within which managerial effectiveness is increasingly linked to the level of public trust, citizen participation, and respect for human dignity.

Continuing the research, it should be noted that the long-term dominance of technocratic and instrumental approaches in Ukraine's public management significantly impacts the nature and results of implementing the anthropocentric concept, even under the formal adoption of modern managerial models within European integration processes. The engagement of good governance principles, which declare openness, accountability, participation, and orientation toward citizens' needs, often occurs within the established managerial rationality focused on procedural efficiency, formal performance indicators, and the institutional self-sufficiency of public authority. In such a situation, the anthropocentric paradigm risks being reduced to a rhetorical element of reformist discourse without transforming the deep-seated value and worldview foundations of management.

This contradiction becomes particularly acute under conditions of permanent crisis, which has acquired a systemic nature against the backdrop of martial law in Ukraine. Extraordinary circumstances objectively strengthen the temptation to return to rigid, centralized, and technocratic management models where priority is given to decision-making speed, administrative control, and mobilization efficiency. At the same time, it is precisely in such conditions that the vulnerability of formally introduced human-centric approaches – which lack proper philosophical and methodological grounding and are not integrated into managerial culture – becomes apparent.

Maintaining the dominance of instrumental logic in the implementation of the anthropocentric concept can lead to several negative consequences for Ukraine's public management system. Specifically, there is a risk of formalizing human-centrism, where orientation toward the person is limited to declarations in policy documents or digital services without being accompanied by real consideration of the needs, vulnerability, and life contexts of citizens. This leads to the increased alienation of the individual from public authority, as managerial decisions made under conditions of crisis centralization are often perceived as imposed and lacking feedback. Simultaneously, the risk of dehumanizing management increases, where the priority of security, control, and efficiency displaces issues of human dignity, justice, and the proportionality of authoritative intervention. Furthermore, the crisis of trust in public institutions persists, undermining social resilience and complicating the implementation of even objectively necessary managerial decisions. Finally, in the long term, this may lead to the normalization of emergency managerial practices that persist even after crisis periods end, narrowing the space for democratic and anthropocentric governance.

In this context, the effective application of the anthropocentric concept in Ukraine's public management requires not cosmetic adjustments to managerial tools, but a deeper paradigmatic reimagining of managerial rationality. Anthropocentrism must function not as a limitation on the state's managerial capacity under conditions of war, but as a value framework that defines the limits of permissible authoritative intervention and the methods for realizing the public interest. In our view, the implementation of this proposal should occur through the following steps:

- institutionalization of human-centrism as a principle for managerial decision-making, rather than merely as a principle for public service delivery;

- reimagining the criteria for public management efficiency, where, alongside quantitative indicators, the level of public trust, the degree of human dignity protection, and social justice must be taken into account;
- strengthening participatory mechanisms, even in crisis conditions, considering the specific nature of security restrictions, but without the total exclusion of citizens from the managerial process.

Furthermore, we consider the integration of the anthropocentric paradigm into the professional culture of the public service to be a vital condition for bringing Ukraine's public management to a qualitatively new level. This involves the formation of a managerial identity based on serving the individual and society, rather than on the reproduction of power hierarchies. In this sense, anthropocentrism should become a common value foundation for aligning European standards of good governance with the national conditions of the state's functioning during martial law and post-crisis recovery.

Under such conditions, the anthropocentric concept is capable of serving not only as a tool for the humanization of public management but also as a methodological basis for its resilience in conditions of prolonged uncertainty. Provided it is consistently applied, public management in Ukraine can move beyond the technocratic adaptation of European models and form its own value-oriented managerial system, in which the human being acts not as a resource or an object of regulation, but as the semantic center and the criterion for the legitimacy of public authority.

**Conclusions.** Thus, it should be concluded that the anthropocentric paradigm is not a peripheral but a system-forming factor in the transformation of modern public management models. The analysis of the evolution of managerial thought—from the classical state-centric model through the managerialist approach to the concept of New Public Governance – demonstrates a gradual shift in managerial rationality from instrumental-procedural logic to a value-oriented, communicative, and participatory understanding of governance. It is within the framework of post-classical public management models that the conceptual and institutional prerequisites for the realization of anthropocentrism are created, where the human being appears not as an object of authoritative influence, but as an active subject in the formation of public interest and a co-creator of managerial decisions.

At the same time, it has been proven that the long-term dominance of technocratic and instrumental approaches in Ukraine's public management significantly complicates the full implementation of the anthropocentric concept, even under conditions of the formal adoption of good governance principles within European integration processes. Under the conditions of martial law, this contradiction is exacerbated, creating risks of the formalization of human-centrism, the dehumanization of managerial practices, and the reproduction of crises of trust in public authority. In this context, the anthropocentric paradigm emerges not as a humanistic addition to existing models, but as a methodological foundation for renewing managerial rationality, capable of ensuring a combination of efficiency, legitimacy, and respect for human dignity. Further research should be directed toward developing such legal and organizational mechanisms of public management that would guarantee the sustainability of the anthropocentric approach under conditions of crisis and emergency legal regimes.

#### BIBLIOGRAPHY:

7. Копилова С. Гуманістична й антропоцентрична парадигми у сучасній науці: порівняльний аналіз. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2021. Вип. 44. Том 2. С. 180–186.

8. Маслова А. Концепція людиноцентризму в адміністративному праві: передумови виникнення, зміст та нормативна основа. *Jurnalul Juridic Național: Teorie și Practică*. 2020. August. С. 114–124.

9. Мойсей А.А., Скакун І.О. Філософсько-антропологічні аспекти сучасної гуманітарно-наукової парадигми. *The scientific heritage*. 2017. № 10. С. 89–92.

10. Бойко О.В., Воронкова А.Г., Фурсін О.О. Концептуальна парадигма публічного управління та адміністрування: теоретико-методологічні засади. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2017. Випуск 70. С. 151–163.

11. Гришук О.В. Людська гідність у праві: філософські проблеми: монографія. Л.: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2007. 428 с.

12. Вдовічен В.А. Концептуалізація людиноцентризму в публічному врядуванні крізь призму правового статусу отримувача адміністративних послуг. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. 2025. Випуск 44. С. 587–597.

13. Мельниченко Б. Сучасна парадигма публічного управління: практичний вимір для України. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Серія: "Юридичні науки". 2021. № 1(29). С. 104–109.

14. Кухарева Г. П. Класична (традиційна) концепція публічного управління – її дієвість у світовому просторі та доцільність подальшого застосування в публічному управлінні України. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 3. С. 54–61.

15. Дзюба Г. Концепція «New Public Management»: основні елементи. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 4 (83). С. 141–151.

16. Коваленко В.В. Міжнародний досвід впровадження концепції доброго врядування «Good Governance». *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 9. С. 301–304.

#### REFERENCES:

1. Kopylova S. (2021) Humanistychna u antropotsentrychna paradyhmy u suchasni nauki: porivnialnyi analiz [Humanistic and Anthropocentric Paradigms in Modern Science: A Comparative Analysis]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk*. Issue 44, Vol. 2. Pp. 180–186. [in Ukrainian]

2. Maslova A. (2020) Kontsepsiia liudynotsentryzmu v administratyvnomu pravi: peredumovy vynyknennia, zmist ta normatyvna osnova [The Concept of Human-Centrism in Administrative Law: Preconditions, Content and Regulatory Framework]. *Jurnalul Juridic Național: Teorie și Practică*. August. Pp. 114–124. [in Ukrainian]

3. Moisei A.A., Skakun I.O. (2017) Filosofska-antropologichni aspekty suchasnoi humanitarno-naukovoï paradyhmy [Philosophical and Anthropological Aspects of the Modern Humanitarian-Scientific Paradigm]. *The Scientific Heritage*. No. 10. Pp. 89–92. [in Ukrainian]

4. Boiko O.V., Voronkova A.H., Fursin O.O. (2017) Kontseptualna paradyhma publichnoho upravlinnia ta administruvannia: teoretyko-metodologichni zasady [Conceptual Paradigm of Public Administration and Governance: Theoretical and Methodological Foundations]. *Humanitarnyi visnyk ZDIA*. Issue 70. Pp. 151–163. [in Ukrainian]

5. Hryshchuk O.V. (2007) Liudska hidnist u pravi: filosofski problemy [Human Dignity in Law: Philosophical Problems]. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs. 428 p. [in Ukrainian]

6. Vdovichen V.A. (2025) Kontseptualizatsiia liudynotsentryzmu v publichnomu vriaduvanni krizy zryzmu pravovoho statusu otrymuvacha administratyvnykh posluh [Conceptualization of Human-Centrism in Public Governance through the Legal Status of the Recipient of Administrative Services]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*. Economic Series. Legal Series. Issue 44. Pp. 587–597. [in Ukrainian]

7. Melnychenko B. (2021) Suchasna paradyhma publichnoho upravlinnia: praktychnyi vymir dlia Ukrainy [Modern Paradigm of Public Administration: Practical Dimension for Ukraine]. Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnika”. Series: Legal Sciences. No. 1(29). Pp. 104–109. [in Ukrainian]

8. Kukhareva H.P. (2016) Klasychna (tradytsiina) kontseptsiiia publichnoho upravlinnia – yii diievist u svitovomu prostori ta dotsilnist podalshoho zastosuvannia v publichnomu upravlinni Ukrainy [Classical (Traditional) Concept of Public Administration: Its Effectiveness in the Global Context and Expediency of Further Application in Public Administration of Ukraine]. Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia. Issue 3. Pp. 54–61. [in Ukrainian]

9. Dziuba H. (2023) Kontseptsiiia “New Public Management”: osnovni elementy [The Concept of “New Public Management”: Key Elements]. Halytskyi ekonomichnyi visnyk. No. 4(83). Pp. 141–151. [in Ukrainian]

10. Kovalenko V.V. (2022) Mizhnarodnyi dosvid vprovadzhennia kontseptsii dobroho vriaduvannia “Good Governance” [International Experience in Implementing the Concept of Good Governance]. Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal. No. 9. Pp. 301–304. [in Ukrainian]

Дата першого надходження рукопису до видання: 21.11.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 12.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025

УДК 351:342.7

DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.6.8>

## ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ВПРОВАДЖЕННЯ DEI-ПІДХОДУ В СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ

**Ноевікова М. М.** – кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук Херсонського державного аграрно-економічного університету  
ORCID: 0000-0002-0334-3979

Статтю присвячено дослідженню правових механізмів впровадження DEI-підходу (різноманітність, рівність, інклюзія) в систему публічного управління України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Обґрунтовано, що реалізація принципів DEI в сучасних умовах виходить за межі декларативної антидискримінаційної політики та набуває значення інструмента підвищення інституційної спроможності публічної влади, забезпечення соціальної стійкості та довіри до державних інституцій.

Проаналізовано нормативно-правову базу Європейського Союзу у сфері рівного ставлення та недискримінації, зокрема ключові антидискримінаційні директиви, а також національні стратегічні та галузеві нормативно-правові акти України, спрямовані на впровадження принципів рівності, інклюзії та доступності. Визначено, що українське законодавство формує багаторівневу правову основу для реалізації DEI-підходу, яка охоплює стратегічні документи розвитку, стандарти цифрової доступності, медіане та трудове законодавство. Запропоновано класифікувати комплексну правову базу за трьома ключовими напрямками: стратегічні, галузеві та цільові нормативно-правові акти.

Водночас встановлено наявність низки системних викликів практичної реалізації DEI, зокрема ризиків формалізації управлінських рішень, фрагментарності правозастосування, недостатньої інтеграції DEI-принципів у кадрову політику та організаційну культуру органів публічної влади. Особливу увагу приділено новим об'єктам інклюзії, пов'язаним із наслідками війни, зокрема реінтеграції ветеранів і ветеранок, підтримці внутрішньо переміщених осіб та забезпеченню доступності публічних послуг для осіб з інвалідністю. Зроблено висновок, що ефективне впровадження DEI-підходу в Україні потребує переходу від фрагментарних ініціатив до комплексної державної політики з чіткими індикаторами моніторингу та міжвідомчої координації, орієнтованої на потреби відновлення та сталого розвитку.

**Ключові слова:** DEI-підхід, публічне управління, правовий механізм, рівність та недискримінація, інклюзія, цифрова доступність, воєнний стан, повоєнне відновлення, інституційна спроможність.

### **Novikova M. M. Legal mechanism for implementing the DEI approach in Ukraine's public administration system under martial law and recovery**

The article is devoted to the analysis of legal mechanisms for implementing the DEI approach (diversity, equity, inclusion) in the system of public administration of Ukraine under martial law and during post-war recovery. It is substantiated that, in the current context, the implementation of DEI principles goes beyond declarative anti-discrimination policies and acquires the significance of a tool for strengthening institutional capacity, ensuring social resilience, and increasing public trust in state institutions.

The study examines the European Union's legal framework on equal treatment and non-discrimination, including key anti-discrimination directives, as well as national strategic and sectoral legal acts of Ukraine aimed at promoting equality, inclusion, and accessibility. It is established that Ukrainian legislation forms a multi-level legal basis for the implementation of the DEI approach, encompassing strategic development documents, digital accessibility standards, and media and labor legislation. The article proposes a classification of the comprehensive legal framework into three key categories: strategic, sector-specific, and targeted regulatory acts.

At the same time, the research identifies a number of systemic challenges in the practical implementation of DEI, including the risks of formalization of managerial decisions, fragmentation of law enforcement practices, and insufficient integration of DEI principles into human resource policies and organizational culture of public authorities. Particular attention is paid to

*new objects of inclusion resulting from the consequences of war, including the reintegration of veterans, support for internally displaced persons, and ensuring accessibility of public services for persons with disabilities. The article concludes that effective implementation of the DEI approach in Ukraine requires a transition from fragmented initiatives to a comprehensive state policy with clear monitoring indicators and interagency coordination, focused on recovery needs and sustainable development.*

**Key words:** *DEI approach, public administration, legal mechanism, equality and non-discrimination, inclusion, digital accessibility, post-war recovery, institutional capacity.*

**Постановка проблеми.** В умовах трансформації системи публічного управління України впровадження принципів різноманіття, рівності та інклюзії (DEI) набуває стратегічного значення не лише як етичний орієнтир, а й як вимога європейської інтеграції. Попри наявність низки стратегічних документів, як-от Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року чи Стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, практична реалізація DEI-політики залишається фрагментарною. Основним викликом є розрив між декларативними нормами та реальними адміністративними практиками, що супроводжується відсутністю цілісної нормативно-методологічної бази. У контексті післявоєнного відновлення питання правового забезпечення інклюзивності публічної служби стає критичним для ефективної реінтеграції ветеранів, підтримки внутрішньо переміщених осіб та зміцнення суспільної довіри до державних інституцій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукове обґрунтування впровадження DEI-підходу в публічному секторі базується на численних дослідженнях, що охоплюють як зарубіжні, так і вітчизняні напрацювання. У працях Х. Алібашич, С. Бішу, М. Ернандес та С. Маккендлесс сформовано практичну базу щодо механізмів адаптації антидискримінаційних директив, розробки моделей інклюзивного лідерства та систем моніторингу ефективності адміністративних ініціатив, тоді як українські дослідники, зокрема О. Герасимова, Л. Бондаренко, І. Манцуров та С. Щегель, зосереджувалися на питаннях гендерної політики та інклюзії в освітній та соціальній сферах, що заклало важливі теоретичні основи. Водночас сучасні виклики, зумовлені війною та потребою повоєнного відновлення, вимагають систематизації DEI як інтегрованого адміністративного інструменту, що поєднує різноманіття, рівність та інклюзію. Особливо актуальними залишаються питання подолання бюрократичного формалізму при впровадженні DEI-стратегій, що підкреслює необхідність розробки правової моделі управління, здатної відповідати динамічним запитам українського суспільства та міжнародним стандартам належного врядування.

**Метою статті** є аналіз правового регулювання впровадження DEI-підходу в українському публічному секторі, а також виявлення бар'єрів, що перешкоджають системній інтеграції цих принципів у діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування.

**Виклад основного матеріалу.** Концепція DEI (різноманіття, рівність, інклюзія) еволюціонувала від корпоративних стандартів США середини ХХ століття до фундаментального складника сучасного демократичного врядування. Якщо в американському контексті на сучасному етапі спостерігається певна турбулентність та перегляд федеральних програм, то для Європейського Союзу принципи DEI залишаються незмінним вектором розвитку, закріпленим у Хартії основних прав ЄС та низці антидискримінаційних директив. Для України, яка перебуває у стані глибокої соціальної та інституційної трансформації, адаптація цього досвіду є не

просто вимогою євроінтеграції, а практичною необхідністю для виживання та відновлення суспільства.

Зокрема, Директива Ради 2000/43/ЄС про імплементацію принципу рівного ставлення незалежно від расового або етнічного походження вимагає від держав-членів впровадження мінімальних стандартів захисту від дискримінації за ознакою раси чи етнічного походження, включно з механізмами правового захисту потерпілих та заходами щодо попередження непрямой дискримінації [1]. Так само Директива Ради 2000/78/ЄС про встановлення загальних рамок для рівного ставлення у сфері зайнятості та професії визначає умови боротьби з дискримінацією за ознаками релігії, віку, інвалідності чи сексуальної орієнтації у трудових відносинах, зобов'язуючи держави-члени створювати дієві правові та адміністративні механізми для реалізації цього принципу [2].

Також, вважаємо за необхідне відмітити систему норм права ЄС, спрямованих на забезпечення рівного ставлення у доступі до благ і послуг та на ринку праці. А саме, Директиву 2004/113/ЄС про реалізацію принципу рівного ставлення між чоловіками та жінками у доступі до товарів і послуг, що встановлює заборону дискримінації за ознакою статі у сфері пропозиції та постачання товарів і послуг. Вона охоплює прямі і непрямі форми дискримінації, сексуальних домагань та обмежень, що випливають із стану вагітності чи материнства, та містить заходи для усунення нерівності у доступі до ринку послуг і благ [3]. У цьому ж контексті важливу роль відіграє Директива 2006/54/ЄС про реалізацію принципу рівних можливостей та рівного ставлення між жінками і чоловіками в питаннях зайнятості, професійної діяльності та умов праці, що включає заборону дискримінації за ознакою статі у сфері доступу до роботи, просування по службі та соціального забезпечення [4]. Директива передбачає, зокрема, встановлення механізмів правового захисту осіб, які зазнали дискримінації, шляхом спрощеного доступу до судових та адміністративних процедур, а також запровадження обов'язкових заходів рівних можливостей у компаніях та організаціях, включно з аудитом умов праці, аналізом системи просування та заходів щодо усунення структурних бар'єрів, що перешкоджають рівному доступу жінок і чоловіків до всіх сфер професійної діяльності.

Слід звернути увагу і на нові ініціативи ЄС, зокрема Директиву 2024/1499/ЄС, яка закріплює оновлені стандарти для органів з питань рівності у сфері рівного ставлення до осіб незалежно від їх расового чи етнічного походження, рівного ставлення у питаннях зайнятості та занять між особами незалежно від їхньої релігії чи переконань, інвалідності, віку чи сексуальної орієнтації, рівного ставлення до жінок і чоловіків у питаннях соціального забезпечення та у доступі до товарів і послуг та їх постачання, що підсилюють імплементацію DEI-принципів у практиці врядування [5]. У ширшому правовому полі зазначені директиви узгоджуються із загальними принципами Хартії основних прав ЄС, яка гарантує право на недискримінацію та рівне ставлення в усіх сферах публічного життя [6]. А також ґрунтуються на визнанні рівності та недискримінації основними цінностями ЄС, що закріплене у ст.ст. 2 та 3 Договору про Європейський Союз, також ст.ст. 8 та 10 Договору про функціонування Європейського Союзу. Отже, антидискримінаційні директиви ЄС у своїй сукупності формують нормативну основу для інтеграції принципів DEI в публічне управління, сприяючи розвитку інклюзивних, прозорих і легітимних управлінських практик в державах-учасниках.

Для України, яка прагне інтеграції до Європейського Союзу, запровадження принципів DEI у публічне управління має не лише європейську перспективу,

а й практичне значення для зміцнення соціальної згуртованості, демократичного врядування та подолання дискримінаційних практик у післявоєнний період. Реалізація цієї перспективи в Україні вже набула конкретного нормативного вираження через розбудову комплексної правової бази, яку в період 2021–2025 років пропонуємо класифікувати за трьома ключовими напрямками: стратегічні, галузеві та цільові нормативно-правові акти.

До першої категорії слід віднести акти стратегічного рівня, що закладають фундамент державної політики з забезпечення рівності та антидискримінації в Україні. Сюди слід віднести Національну стратегію із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року, яка визначає основні засади розв'язання проблем фізичної, цифрової та суспільної інклюзії в контексті загострень через повномасштабне вторгнення [7]. А також ряд програмних документів, що фокусуються на подоланні структурної нерівності, зокрема, Стратегія людського розвитку (2021 рік), Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року (2022 рік), Національної молодіжної стратегії до 2030 року (2021 рік) та Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 року (2025 рік). Така системність створює передумови для подолання адміністративних та соціальних бар'єрів, забезпечення доступності публічних послуг для всіх груп населення та інтеграції DEI-принципів у процеси державного управління в умовах повоєнного відновлення та трансформації суспільства.

Важливу роль у впровадженні DEI-підходу відіграє галузеве законодавство, спрямоване на адаптацію конкретних сфер публічного управління та суспільного життя до міжнародних стандартів рівності, різноманіття та інклюзії. До ключових кроків належить запровадження вимог щодо цифрової доступності через прийняття ДСТУ EN 301 549:2022, який відповідає європейським стандартам у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, встановлює вимоги щодо доступності ІКТ-продуктів і послуг, включно з веб-сайтами, мобільними додатками та електронними документами у тому числі для осіб з інвалідністю [8]. Також слід звернути увагу на появу закону України «Про медіа» (2022 рік) та оновлення внесеної до Закону України «Про рекламу» (1996 рік). Зокрема у 2023 році були внесені зміни до Закону України «Про рекламу», які привели цю галузь законодавства у відповідність до стандартів ЄС. Зокрема, встановили чіткі заборони дискримінаційного та сексистського контенту на рівні правових норм, а також визначили поняття «дискримінаційна реклама» та «дискримінаційна реклама за ознакою статі» [9]. Реалізація цих положень забезпечує не лише відповідність національних нормативних актів принципам DEI, а й створює правову основу для захисту прав громадян, доступності публічних послуг та формування інклюзивного інформаційного середовища.

До третьої категорії актів (цільових), на нашу думку, слід віднести ті, що зумовлені викликами війни та потребами реінтеграції. Зокрема, йдеться про Національну стратегію розвитку інклюзивного навчання до 2029 року (2024), яка визначає комплексний план модернізації освітньої сфери через створення цілісної державної системи для забезпечення рівного доступу до знань та індивідуалізації навчального процесу, що є фундаментальним складником інклюзивного відновлення України [10]. Сюди також слід віднести оновлення внесеної Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення права осіб з інвалідністю на працю», який форматує такі важливі нормативні акти як Кодекс законів про працю України та Закон України «Про основи соціальної

захищеності осіб з інвалідністю», запроваджуючи цільові внески на підтримку зайнятості та механізми компенсацій для бізнесу [11].

До цієї ж групи слід віднести нормативні акти, спрямовані на реалізацію ветеранської політики в Україні, а саме на регулювання професійної адаптації, надання психологічної допомоги та міжвідомчої взаємодії для супроводу ветеранів. Так, 31.12.2024 року було схвалено Стратегію формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року. Також сюди слід віднести постанови Кабінету Міністрів України: від 29.11.2022 року № 1338 «Деякі питання надання психологічної допомоги ветеранам війни, членам їх сімей та деяким іншим категоріям осіб», від 18.03.2024 року № 307 «Деякі питання ментальної, спортивної, фізичної, психологічної реабілітації та професійної адаптації ветеранів війни, членів їх сімей та деяких інших категорій осіб», від 02.08.2024 року № 881 «Деякі питання забезпечення діяльності фахівців із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб» тощо.

Таким чином, українське законодавство еволюціонує від декларативної підтримки рівності до впровадження конкретних технологічних та соціальних механізмів інклюзії, що відповідає кращим європейським практикам. Водночас відмітимо, що практична реалізація DEI-підходу в системі публічного управління України стикається з низкою суттєвих викликів. Так, сучасні стратегії інклюзії повинні враховувати нові категорії суб'єктів, зокрема ветеранів та ветеранок, внутрішньо переміщених осіб та осіб з інвалідністю, чисельність яких зростає в умовах соціальної та демографічної трансформації. Водночас існує ризик формалізації впровадження DEI, коли реалізація принципів обмежується декларативним звітуванням без системного переосмислення організаційної культури та кадрових процедур, що знижує ефективність заходів і не забезпечує стійких змін у практиці управління. Крім того, впровадження DEI іноді зустрічає спротив еліт та політизацію процесів, коли ініціативи сприймаються як нав'язані зовнішньо. Незважаючи на це, їх практична значущість полягає у зміцненні інституційної спроможності держави: залучення різних соціальних та професійних груп до ухвалення управлінських рішень підвищує якість, легітимність та ефективність публічного управління.

У результаті забезпечення системної реалізації DEI-підходу в Україні вимагає переходу від фрагментарних проєктів та ініціатив до комплексної державної політики з визначеними індикаторами моніторингу та оцінки результатів, що дозволяє інтегрувати принципи різноманіття, рівності та інклюзії у всі ключові сфери публічного управління. Такий підхід не лише забезпечує реалізацію принципів рівності та інклюзії, а й формує передумови для підвищення ефективності, прозорості та довіри до публічної влади, що є критично важливим у процесі відновлення та трансформації українського суспільства.

**Висновки.** Отже встановлено, що впровадження DEI-підходу в систему публічного управління України є не лише складовою євроінтеграційного курсу, а й необхідною умовою підвищення інституційної спроможності держави в умовах війни та післявоєнного відновлення. Аналіз нормативно-правових актів Європейського Союзу та національного законодавства України засвідчує наявність розгалуженої правової основи для реалізації принципів різноманіття, рівності та інклюзії, що охоплює стратегічний, галузевий і цільовий рівні регулювання. Запровадження антидискримінаційних директив ЄС, стандартів цифрової доступності, оновлення медійного та трудового законодавства, а також розвиток ветеранської та інклюзивної освітньої політики свідчать про поступовий перехід від декларативної підтримки рівності до впровадження конкретних правових і адміністративних механізмів інклюзії.

Встановлено, що ефективність реалізації DEI-підходу стримується низкою системних чинників, зокрема фрагментарністю правозастосовної практики, ризиками формалізації управлінських рішень, недостатньою інтеграцією DEI-принципів у кадрову політику та організаційну культуру органів публічної влади. У цьому контексті обґрунтовано необхідність переходу до комплексної державної політики у сфері DEI з чітко визначеними індикаторами моніторингу, міжвідомчою координацією та орієнтацією на реальні соціальні потреби, насамперед ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та осіб з інвалідністю. Реалізація такого підходу дозволить не лише забезпечити дотримання міжнародних стандартів рівності та недискримінації, а й сприятиме підвищенню довіри до публічної влади, легітимності управлінських рішень та сталості демократичного розвитку України.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Директива Ради 2000/43/ЄС від 29 червня 2000 року про імплементацію принципу однакового ставлення до осіб незалежно від расового або етнічного походження. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_a65#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a65#Text) (дата звернення: 20.10.2025).
2. Council Directive 2000/78/EC establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32000L0078> (дата звернення: 24.10.2025)
3. Council Directive 2004/113/EC implementing the principle of equal treatment between men and women in the access to and supply of goods and services URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2004/113/oj> (дата звернення : 20.10.2025)
4. Equal Treatment Directive 2006/54/EC on the implementation of the principle of equal opportunities and equal treatment of men and women in matters of employment. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2006/54/oj> (дата звернення 21.10.2025).
5. Council Directive (EU) 2024/1499 on standards for equality bodies and amending Directives 2000/43/EC and 2004/113/EC. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1499/oj> (дата звернення: 22.10.2025)
6. Charter of Fundamental Rights of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12016P/TXT> (дата звернення: 22.10.2025)
7. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#top> (дата звернення: 22.10.2025).
8. Вимоги щодо доступності продуктів та послуг ІКТ. ДСТУ EN301 549:2022, прийнятий наказом Державного підприємства «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості від 05.05.2022 р. URL: [https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu\\_en\\_301\\_549\\_2022\\_informaciyni\\_tekhnologii\\_vimogi\\_schodo\\_.pdf](https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_en_301_549_2022_informaciyni_tekhnologii_vimogi_schodo_.pdf) (дата звернення 23.10.2025).
9. Про внесення змін до Закону України «Про рекламу» та інших законів України щодо імплементації норм європейського законодавства у національне законодавство України шляхом імплементації окремих положень законодавства Європейського Союзу у сфері аудіовізуальної реклами (Європейської конвенції про транскордонне телебачення, Директиви Європейського парламенту та Ради 2010/13/ЄС про аудіовізуальні медіапослуги від 10 березня 2010 року із змінами, внесеними Директивою (ЄС) 2018/1808 від 14 листопада 2018 року): Закон України від 30.05.2023 року № 3136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3136-20#top> (дата звернення: 23.10.2025).

10. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення права осіб з інвалідністю на працю: Закон України від 15.01.2025 № 4219-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4219-20#Text> (дата звернення 23.10.2025).

#### REFERENCES:

1. Council Directive 2000/43/EC of 29 June 2000 implementing the principle of equal treatment between persons irrespective of racial or ethnic origin. (2000). Official Journal of the European Communities. Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_a65#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a65#Text)
2. Council Directive 2000/78/EC establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation. (2000). Official Journal of the European Communities. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX-%3A32000L0078>
3. Council Directive 2004/113/EC implementing the principle of equal treatment between men and women in the access to and supply of goods and services. (2004). Official Journal of the European Union. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2004/113/oj>
4. Directive 2006/54/EC of the European Parliament and of the Council on the implementation of the principle of equal opportunities and equal treatment of men and women in matters of employment and occupation. (2006). Official Journal of the European Union. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2006/54/oj>
5. Council Directive (EU) 2024/1499 on standards for equality bodies and amending Directives 2000/43/EC and 2004/113/EC. (2024). Official Journal of the European Union. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1499/oj>
6. Charter of Fundamental Rights of the European Union. (2016). Official Journal of the European Union. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12016P/TXT>
7. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2021). Rozporiadzhennia No. 366-r “Pro skhvalennia Natsionalnoi stratehii iz stvorennia bezbariernoho prostoru v Ukraini na period do 2030 roku” [On approval of the National Strategy for Creating a Barrier-Free Space in Ukraine until 2030]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#top> [in Ukrainian].
8. Derzhavne pidpriemstvo “Ukrainskyi naukovo-doslidnyi i navchalnyi tsentr problem standartyzatsii, sertyfikatsii ta yakosti”. (2022). DSTU EN 301 549:2022. Informatsiini tekhnologii. Vymohy shchodo dostupnosti produktiv ta posluh IKT [Information technology. Accessibility requirements for ICT products and services]. Retrieved from [https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu\\_en\\_301\\_549\\_2022\\_informaciyi\\_tekhnologii\\_vimogi\\_schodo\\_.pdf](https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_en_301_549_2022_informaciyi_tekhnologii_vimogi_schodo_.pdf) [in Ukrainian].
9. Zakon Ukrainy. (2023). Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy “Pro reklamu” ta inshykh zakoniv Ukrainy shchodo implementatsii norm yevropeiskoho zakonodavstva u sferi audiovizualnykh media-posluh No. 3136-IX [On amendments to the Law of Ukraine “On Advertising” and other legislative acts regarding the implementation of EU audiovisual media legislation]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3136-20#top> [in Ukrainian].
10. Zakon Ukrainy. (2025). Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo zabezpechennia prava osib z invalidnistiu na pratsiu No. 4219-IX [On amendments to certain legislative acts of Ukraine regarding ensuring the right of persons with disabilities to work]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4219-20#Text> [in Ukrainian].

Дата першого надходження рукопису до видання: 24.11.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 12.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025

УДК 303.6(4)+316.72

DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.6.9>

## АНТИКОРУПЦІЙНА СВІДОМІСТЬ МОЛОДІ В КРАЇНАХ ЄВРОПИ: ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ

**Правоторова О. М.** – доктор юридичних наук, професор, професор кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук Херсонського державного аграрно-економічного університету  
ORCID: 0000-0002-7458-1595

**Скребовська С. В.** – асистент кафедри права, фахівець з антикорупційної діяльності Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького  
ORCID: 0000-0002-0793-7731

Стаття присвячена актуальній в сучасному українському суспільстві проблематиці формування антикорупційної свідомості молоді в країнах Європи, а саме аналізу досвіду та перспектив впровадження різних антикорупційних ініціатив.

Орієнтація України на побудову правової держави та впровадження загальноєвропейських цінностей актуалізують дослідження, присвячені запобіганню та протидії корупції в різних сферах діяльності держави. Корупція в сучасних умовах стала чинником, який становить реальну загрозу національній безпеці і конституційному ладу України, особливо в умовах повномасштабної війни, що триває.

Звичайно, корупція, як явище вкрай негативно впливає практично на всі сторони суспільного життя: економіку, політику, соціальну і правову сфери, управління, громадську свідомість, міжнародні відносини тощо.

Корупція, безперечно, може бути визнана однією з найгостріших соціальних та правових проблем сучасності, що призводить до знецінення та розчарування в суспільних відносинах тощо. Звісно, розв'язання цієї проблеми потребує комплексного та системного підходу в різних сферах життя.

Дана стаття є спробою проведення дослідження із дотриманням принципів науковості на засадах міждисциплінарності має удосконалити існуючі в науці уявлення щодо досвіду європейських країн до формування антикорупційної свідомості молоді.

Формування антикорупційної свідомості серед молодого покоління, без перебільшення, є важливим завданням держав для створення здорового, прозорого суспільства, в якому корупції немає місця. Це завдання потребує комплексного підходу, включаючи культуру, освіту, виховання, а також вплив на суспільні цінності.

**Ключові слова:** корупція, молодь, антикорупційні ініціативи, боротьба з корупцією, причини корупції, антикорупційні проекти, молодіжні антикорупційні групи, контроль, медіа, громадянське суспільство, правовий аналіз, законодавчі ініціативи, забезпечення прав та свобод людини і громадянина.

### ***Pravotorova O. M., Skrebovska S. V. Anti-corruption awareness of youth in European countries: experience and prospects for implementation***

*The article is devoted to a topical issue in contemporary Ukrainian society – the formation of anti-corruption awareness among young people in European countries, in particular the analysis of experience and prospects for the implementation of various anti-corruption initiatives.*

*Ukraine's orientation towards building a rule-of-law state and implementing common European values actualizes research focused on the prevention and counteraction of corruption in various spheres of state activity. Under modern conditions, corruption has become a factor that poses a real threat to Ukraine's national security and constitutional order, especially in the context of the ongoing full-scale war.*

*Undoubtedly, corruption as a phenomenon has an extremely negative impact on almost all aspects of public life, including the economy, politics, social and legal spheres, governance, public consciousness, and international relations. Corruption can rightfully be considered one of the most acute social and legal problems of modernity, as it leads to the devaluation of social relations, loss of trust, and public disillusionment.*

*Addressing this problem requires a comprehensive and systematic approach across various spheres of social life. This article represents an attempt to conduct research in compliance with the principles of scientific rigor and interdisciplinarity and aims to improve existing scholarly understanding of the experience of European countries in shaping anti-corruption awareness among young people.*

*The formation of anti-corruption awareness among the younger generation is, without exaggeration, an important task for states seeking to create a healthy and transparent society in which there is no place for corruption. This task requires a comprehensive approach, including culture, education, upbringing, as well as influence on social values.*

**Key words:** *corruption, youth, anti-corruption initiatives, fight against corruption, causes of corruption, anti-corruption projects, youth anti-corruption groups, control, media, civil society, legal analysis, legislative initiatives, ensuring human and civil rights and freedoms.*

**Постановка проблеми.** Корупція є одним із найбільш резонансних соціальних явищ, що існує не одне тисячоліття. Так як, в силу психологічних, соціальних, економічних, політичних, юридичних та і інших причин значна частина фізичних осіб, які наділені владними повноваженнями в усі часи та у будь-якій державі намагались протиправно використовувати свою владу для власного збагачення.

Наголошуємо, інтеграція України у світове співтовариство в контексті реального забезпечення прав та свобод людини і громадянина вимагає подальшого розвитку в цілому антикорупційної свідомості всіх громадян, і особливо молоді (молодого покоління), адже запобігання та протидії корупції не можливо досягнути без комплексного підходу до цієї надзвичайно важливої проблематики для людства в цілому.

Термін корупція походить від сполучення латинських слів *corrupti* – обов'язкова причетність декількох представників однієї із сторін до однієї справи, а *rupture* – порушувати, ламати, пошкоджувати, скасовувати.

Так утворився самостійний термін – *corrupture*, що означає участь в діяльності декількох осіб, мета яких полягає у «псуванні», «руйнуванні», «пошкодженні» нормального розвитку судового процесу або процесу керування справами суспільства. У римському праві, до якого ми звертаємося, як до взірця світового права, «*corrupture*» означало «розламувати, псувати, пошкоджувати, фальсифікувати свідчення, збездіяти незайману», але у той самий час і «підкупувати суддю (претора)».

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика антикорупційної свідомості молоді в країнах Європи, а також дослідження досвіду та перспектив впровадження цих механізмів перебуває в центрі уваги багатьох вітчизняних науковців, як і в цілому проблематика боротьби з корупцією, що є надзвичайно актуальною. Наприклад, її досліджували такі науковці: В.Б. Авер'янов, О.М. Бандурка, М.Ю. Бездольний, В.В. Галуцько, В.Т. Гаращук, І.П. Голосніченко, С.М. Гусаров, С.М. Дерев'янок, Є.В. Додін, Д.Г. Заброна, Р.А. Калюжний, М.В. Коваль, С.Ф. Константінов, Г.М. Котович, А.Т. Комзюк, А.М. Куліш, В.А. Кучер, М.В. Лошицький, Т.О. Мацелик, Є.М. Моїсєєв, С.В. Невмержицький, Д.Й. Никифорчук, Г.П. Пожидаєв, В.І. Олефір, Ю.І. Римаренко, С.С. Рогульський, Т.В. Сараскіна, А.В. Сердюк, В.Д. Сущенко, В.К. Шкарупа та ін. Наголошуємо на тому, що це далеко не повний перелік вчених, що досліджували поняття корупції та проблематику ґрунтовної боротьби з нею, чи більш загальні чи суміжні виклики формування антикорупційної свідомості молоді, але хоча б основних вчених ми зазначили.

**Метою статті** є аналіз досвіду європейських країн до формування антикорупційної свідомості молоді. Формування антикорупційної свідомості серед

молодого покоління є важливим завданням держав для створення здорового, прозорого суспільства, в якому корупції немає місця. Це завдання потребує комплексного підходу, включаючи культуру, освіту, виховання, а також вплив на суспільні цінності.

**Виклад основного матеріалу.** Зараз ми здійснимо невеличкий «історичний екскурс» щодо дослідження поняття корупції, звичайно, всіх авторів, філософів, правників, що досліджували це поняття ми не зможемо проаналізувати в нашій статті, так як обсяг нам цього зробити не дозволить, але торкнемося хоча б деяких основних.

Корупція супроводжує людство з найдавніших часів. Покарання за хабарництво (підкуп) передбачалося законами Хамурапі (чотири тисячі років тому), устанавлювалося єгипетськими фараонами [1, с. 126].

Проблематика боротьби з корупцією цікавила людство з давніх-давен змінювалися методи і підходи, ускладнювалася і ускладнюється відповідальність за неї, але корупція повністю не подолана. Звичайно, в кожній країні це проблема має більшу чи меншу міру, скажімо так, але факт в тому, що ця проблематика корупції залишається все одно.

Значний вплив на розуміння філософсько-осьової сутності феномену корупції мають праці Платона (427–347 рр. до н.е.). Зокрема він стверджував, що для забезпечення одностайності серед воїнів (охоронців) і філософів необхідно викоринити серед них приватну власність, заборонити їм володіти золотом та сріблом, зробити всі їх сховища відкритими та загальнодоступними. Все, чим володіють воїни і філософи, вони мають володіти спільно. Наголосимо, що згідно з його традицією у праві є дві головні іпостасі – метафізична й емпірична. У першому випадку – це ідеальне “метаправо”, як можливість існування досконалого законодавства й оптимального правопорядку, у другому – живе право, що перебуває в природно-соціальній реальності і включає в себе як природне, так і позитивне право. Між ними існує причинний зв’язок, який не повинен рватися, щоб не нанести шкоди державам і народам [2, с. 242]. Платоном була запропонована структура державного механізму, де повинні бути три головні стани: 1) філософи-правителі, які мають мужність, що дозволяє їм успішно управляти державою; 2) воїни (охоронці), які мають сильну волю й мужність, що дозволяє їм успішно захищати державу; 3) ремісники з хліборобами та інші прості трудівники, які ведуть помірний спосіб життя і зайняті тим, щоб забезпечувати державу продуктами, необхідними для нормального існування [2, с. 240].

Ми бачимо, що навіть в Стародавньому Світі такі видатний філософ як Платон цікавився, хоча і досить своєрідно, з тодішнім баченням Світу, проблематикою боротьби з корупцією і її причинами.

Таким чином, позитивним у філософії Платона є те, що він обґрунтував необхідність забезпечення охоронців (посадових службових осіб) за рахунок громадських коштів, при одночасній недопустимості ними привласнювання для власного споживання майнових набутків держави [3, с. 21–23].

Корупція є однією з основних соціальних, економічних і політичних проблем сучасності. Незважаючи на кардинальні заходи, які здійснюються світовим співтовариством по запобіганню і протидії цьому соціальному злу, подолання корупції залишається надзвичайно актуальним, важливим та нагальним завданням органів державної влади, місцевого самоврядування та всього громадянського суспільства [4, с. 39].

Слід вказати, що у сучасному правовому полі існує плуралізм (множинність) підходів до формулювання поняття корупції, наприклад, на думку С.В. Невмержицького та Ф.П. Шульженка корупція за змістом це: незаконне одержання матеріальних або інших благ, пільг та переваг; одержання кредитів, позичок, матеріальної, грошової допомоги, придбання інших цінних паперів, нерухомості або іншого майна з використанням при цьому переваг, не передбачених чинним законодавством, або стосовно яких особа не має права; зайняття безпосередньо, через посередників або підставних осіб підприємницькою діяльністю з використанням влади чи службових повноважень та пов'язаних з ними можливостей; сприяння з використанням службового становища фізичним чи юридичним особам у здійсненні ними підприємницької та іншої діяльності з метою незаконного одержання за це матеріальних або інших благ, пільг та інших переваг; неправомірне втручання з використанням службового становища у діяльність інших державних органів чи посадових осіб з метою перешкодити правомірному виконанню ними своїх службових повноважень чи домогтися прийняття неправомірного рішення; використання інформації, одержаної у зв'язку з виконанням службових обов'язків, у корисливих чи інших особистих інтересах, вчинені з тих самих мотивів, необґрунтована відмова у наданні відповідної інформації або несвоєчасне надання інформації, або надання недостовірної чи неповної службової інформації; надання необґрунтованих переваг фізичним чи юридичним особам шляхом підготовки і прийняття нормативно-правових актів чи управлінських рішень; протегування з корисливих або інших особистих інтересів у призначенні на посаду у владні або політичні структури кандидата, який за діловими і професійними якостями не має переваг перед іншими кандидатами тощо [5, с. 16–17].

Деякі дослідники у розумінні сутності корупції виділяють такі підходи: науковий, філософський, ревізійністський, економічний, марксистський та практичний [6]. Звісно, таке розмежування підходів та їх різноманіття має підґрунтя, особливо коли мова йде про таке багатогранне явище як корупція.

Ось наприклад, у межах філософського підходу (Д. Саймон, Д. Ейтцен), який на нашу думку є найбільш вдалим із перерахованих вище, корупцію розглядають у сенсі “політичної девіації”, тобто поведінки, що відхиляється від загальноvizначених у політичній сфері норм та зумовленої мотивацією одержання особистої винагороди за суспільний кошт [7]. І такий підхід є досить слушним, на нашу думку.

Хоча, для нас є звичним уявлення про корупцію, як про негативне явище. Проте, деякі вчені, наприклад Н.С. Карпов дійшов до висновку не тільки про деструктивний, але й конструктивний вплив явища корупції на офіційну економіку в країні. Конструктивний вплив виявляється в умовах державних обмежень, коли корупція сприяє економічному розвитку і підвищенню ефективності [8, с. 8]. Звісно зараз це все є наслідком недосконалої засад громадянського суспільства в цілому та правової системи зокрема.

У творах вчених М.В. Буроменського, А.В. Сердюка, що досліджували дещо суміжну з нами проблематику, основними формами корупції в органах виконавчої влади є: по-перше, хабарництво; по-друге, “корупційний лобізм”; по-третє, посередництво; по-четверте, інші прояви, а саме: влаштування на роботу в підлеглі чи споріднені установи своїх родичів, близьких, знайомих; отримання комісійних від учасників конкурсів, інших процедур закупівель за державні кошти; одержання грошей та подарунків за прискорення вирішення питань; неофіційне спілкування з представниками організацій, що є підконтрольними або знаходяться в договірних відносинах з державною установою; передача частини отриманих неофіційних

винагород своїм безпосереднім керівникам; здійснення підприємницької діяльності через підставних осіб або родичів чи близьких; отримання прямо не передбачених законом пільг та привілеїв; отримання подарунків від клієнтів у дні святкових свят; неофіційне представництво інтересів “третіх осіб”) [9, с. 37–41].

Україна за останні десятиліття приєдналася до міжнародного антикорупційного руху, ратифікувавши низку міжнародно-правових документів і розробивши на їхній основі національне антикорупційне законодавство [10, с. 118].

Залучення молоді до антикорупційних процесів в країні є важливим елементом боротьби з корупцією в усьому світі, у тому числі і в Україні. Європейські країни створюють інструменти, що дозволяють молоді бути активними учасниками антикорупційного процесу через: освіту, шляхом проведення освітніх заходів, тренінгів, громадських обговорень та розвитку антикорупційних платформ; цифрові технології; волонтерські програми та інші можливості безпосередньо впливати на державну політику. Такі підходи стають важливими елементами в зміцненні демократії держави.

В Європі багато країн застосовують різноманітні підходи до виховання у молоді антикорупційної культури, зокрема впроваджують освітні ініціативи, спрямовані на підвищення свідомості щодо проблем корупції. У таких країнах, як Естонія та Латвія, в школах викладають спеціальні курси з етики, прав людини та антикорупції [11, с. 12].

В школах Швеції діє програма «Школа антикорупції», де учасники отримують необхідні знання та навички для розуміння та запобігання корупції. Також в країнах ЄС існують численні міжнародні організації, які займаються просвітницькою діяльністю щодо корупції. Наприклад, у Федеративній Республіці Німеччина молодь активно залучається до антикорупційних ініціатив через молодіжні громадські об'єднання та інтерактивні проекти [12, с. 151].

У деяких університетах та інститутах Європи існують освітні програми, до яких включено викладання антикорупційних навичок та методик [3, с. 13].

Світова антикорупційна організація «Transparency International» організовує різноманітні молодіжні форуми, конкурси, семінари. Ці заходи сприяють залученню молоді до активної громадської позиції та боротьби з корупцією. У ряді країн ЄС популярними стали цифрові інструменти для навчання боротьби з корупцією (онлайн-курси, ігри, симулятори тощо). У Швеції та Данії діє програма відкритих даних, що дозволяє молоді безпосередньо відслідковувати публічні фінанси та процеси державних закупівель. Такі програми сприяють формуванню у молодих людей критичного мислення щодо державних та приватних установ. Отже, європейський досвід показує, що важливо поєднувати освітні програми, ініціативи, технології, активну участь молоді в ухваленні рішень та ефективні механізми контролю для формування антикорупційної свідомості.

Серед важливих аспектів формування антикорупційної свідомості серед молоді, в Україні ми виділяємо наступні:

– Освітні програми та навчання. Включення в навчальні програми тем, що стосуються боротьби з корупцією, законодавства, прав людини та етики. Це можуть бути спеціалізовані курси або інтегровані уроки в предмети з правознавства, економіки, історії тощо. Залучення молоді до обговорення реальних випадків корупції в країні або за кордоном дозволяє їм краще усвідомити проблему. Інформаційна грамотність. Вчити молодь критично сприймати інформацію, розрізняти правду та маніпуляції, що допоможе розпізнавати спроби корупційних схем. Створювати платформи для поширення інформації, статей, відео та інтерв'ю

з антикорупційними експертами, активістами, щоб підвищити рівень обізнаності молоді.

– Активне залучення до створення законів та політик. Організація конкурсів та хакатонів для молоді, де вони можуть розробляти свої пропозиції щодо антикорупційних ініціатив. Співпраця з молодіжними парламентами та іншими громадськими організаціями, які займаються захистом прав громадян, що дозволяє молоді брати активну участь у процесах законодавчої діяльності. Проведення обговорень та дебатів на тему корупції та антикорупційного законодавства, що дозволяє висловлювати свої думки та шукати шляхи вирішення проблеми.

– Антикорупційні ініціативи. Створення молодіжних добровольчих ініціатив для контролю за виконанням антикорупційних законів, спостереження за процесами в органах влади, а також робота зі зверненням громадян. Створення молодіжних антикорупційних груп або асоціацій, які проводять дослідження, розробляють звіти та впливають на політику. – Підтримка молодих лідерів. Підтримка молодих людей, які готові виступати проти корупції, брати активну участь в антикорупційних рухах. Це можуть бути гранти або стипендії для молодих лідерів, які працюють над антикорупційними проектами.

– Інформація та технології. Впровадження доступу до інформаційних платформ для боротьби з корупцією, де молодь може анонімно подавати повідомлення про порушення або дізнаватися про корупційні схеми в різних сферах.

**Висновки.** Серед важливих аспектів формування антикорупційної свідомості серед молоді, в Україні ми виділяємо наступні: освітні програми та навчання; активне залучення до створення законів та політик; – антикорупційні ініціативи; інформація та технології. Всі ці напрями є надзвичайно важливими та актуальними у наш час, вважаємо доречним запровадити їх і в Україні.

Отже, підсумовуючи все вищенаведене, можна зазначити, що формування антикорупційної свідомості серед молоді – це процес, що вимагає часу та зусиль з боку всіх учасників суспільства: держави, освітніх установ, медіа та громадських організацій. Це важливий етап у побудові здорового та справедливого суспільства, де кожен громадянин буде сприяти розвитку антикорупційної свідомості та боротьбі з корупцією.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Адміністративне право України. Битяк Ю.П., Богуцький В.В., Гаращук В.М. та ін.; під ред. Ю.П. Битяка. Х. Право, 2001. С. 528.
2. Бачинін В. А. Філософія права. підручник. Бачинін В. А., Журавський В. С., Панов М. І. К. : Видавничий Дім Ін Юре, 2003. С. 472.
3. Гридасов Ю.В. Адміністративно-правові засоби захисту права власності в Україні : дис. ... кандидата юридичних наук: 12.00.07 Ірпінь, 2009. 196 с.
4. Біленчук П.Д., Лихова С.Я. Новітня національна антикорупційна стратегія: особливості формування та реалізації. Реалізація державної антикорупційної політики в міжнародному вимірі: матеріали V Міжнар. наук.- практ. конф. (Київ, 9–10 груд. 2020 р.) : у 2 ч. / редкол.: В. В. Черней, С. Д. Гусарев, С. С. Чернявський та ін. Київ : Нац. Акад. Внутр. Справ, 2020. Ч. 1. С. 38–40.
5. Корупція і національна безпека : навчальний посібник. С.В. Невмержицький, Ф.П. Шульженко. К. : Вид. центр КЛДУ, 2000. 194 с.
6. Бездольний М.Ю. Адміністративно-правові засади діяльності органів внутрішніх справ щодо протидії корупції : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук : спец. 12.00.07 “Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право” К., 2007. 18 с.

7. Сучасні підходи до розуміння корупції та хабарництва як кримінально-правових явищ. Студрада – коаліція юристів. <http://studrada.com.ua/content/11%D1%81%D1%83%D1>

8. Карпов Н.С. Боротьба з корупцією як умова протидії злочинності. Науково-практичний журнал. 2008. № 19. С. 6–13.

9. Корупція в Україні. М.В. Буроменський, О.В. Сердюк, В.В. Фесенко та ін. ; за ред. М.В. Буроменського, А.В. Сердюка. Харків : Яшма, 2008. 224 с.

10. Ростовська К. Міжнародний досвід формування та реалізації антикорупційної політики в інших державах. Актуальні проблеми правознавства. 2017. Випуск 4 (12) С. 118–122.

11. Лимар А. Досвід розробки і запровадження антикорупційних освітніх програм в країнах ЄС Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України: матеріали ХІХ наук.-практ. конф. 16 червня 2022 р., м. Дніпро / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. Дніпро: НТУ ДП, 2022. – С. 11–13.

12. Буга Г.С. Досвід зарубіжних країн в боротьбі із запобігання корупції. Актуальні питання юриспруденції. Правова позиція. 2023. №1 (38). С. 149–152. DOI <https://doi.org/10.32782/2521-6473.2023-1.29>

#### REFERENCES:

1. Bytiak, Yu. P., Bohutskiy, V. V., Harashchuk, V. M., et al. (2001). *Administrative Law of Ukraine*. Kharkiv: Pravo. 528 p.

2. Bachynin, V. A., Zhuravskiy, V. S., & Panov, M. I. (2003). *Philosophy of Law: Textbook*. Kyiv: In Yure Publishing House. 472 p.

3. Hrydasov, Yu. V. (2009). *Administrative and Legal Means of Protecting Property Rights in Ukraine* (PhD dissertation). Irpin. 196 p.

4. Bilenchuk, P. D., & Lykhova, S. Ya. (2020). The latest national anti-corruption strategy: Features of formation and implementation. In *Implementation of State Anti-Corruption Policy in the International Dimension: Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference* (Kyiv, December 9–10, 2020) (Vol. 1, pp. 38–40). Kyiv: National Academy of Internal Affairs.

5. Nevmerzhytskyi, S. V., & Shulzhenko, F. P. (2000). *Corruption and National Security: Study Guide*. Kyiv: KLDU Publishing Center. 194 p.

6. Bezdolnyi, M. Yu. (2007). *Administrative and Legal Foundations of the Activities of Internal Affairs Bodies in Combating Corruption* (Extended abstract of PhD dissertation). Kyiv. 18 p.

7. Student Council – Coalition of Lawyers. (n.d.). *Modern Approaches to Understanding Corruption and Bribery as Criminal Law Phenomena*. Retrieved from <http://studrada.com.ua>

8. Karpov, N. S. (2008). Combating corruption as a condition for counteracting crime. *Scientific and Practical Journal*, 19, 6–13.

9. Buromenskyi, M. V., Serdiuk, O. V., Fesenko, V. V., et al. (2008). *Corruption in Ukraine*. Kharkiv: Yashma. 224 p.

10. Rostovska, K. (2017). International experience in the formation and implementation of anti-corruption policy in foreign states. *Actual Problems of Law*, 4(12), 118–122.

11. Lymar, A. (2022). Experience in developing and implementing anti-corruption educational programs in EU countries. In *Actual Problems of European and Euro-Atlantic Integration of Ukraine: Proceedings of the 19th Scientific and Practical Conference* (Dnipro, June 16, 2022) (pp. 11–13). Dnipro: NTU Dnipro Polytechnic.

12. Buha, H. S. (2023). Experience of foreign countries in preventing and combating corruption. *Legal Position*, 1(38), 149–152. <https://doi.org/10.32782/2521-6473.2023-1.29>

Дата першого надходження рукопису до видання: 24.11.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 12.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025

УДК 351.077:316.77  
DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.6.10>

## КОМУНІКАЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**Руденко І. С.** – аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу Інституту права та суспільних відносин ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»  
ORCID: 0000-0002-7000-4635

В умовах ускладнення суспільних процесів, зростання запиту на відкритість влади та підвищення вимог до якості публічних рішень особливої актуальності набуває проблема розвитку комунікаційних механізмів у системі публічного управління. Крім того, Сучасні виклики публічного управління вимагають від органів влади високого рівня комунікаційної спроможності для забезпечення прозорості, легітимності та результативності управлінських рішень. Ефективна взаємодія органів влади з громадянами, інститутами громадянського суспільства та іншими заінтересованими сторонами розглядається як необхідна передумова результативності управлінської діяльності та суспільної підтримки управлінських рішень. У статті здійснено теоретичний аналіз комунікаційної спроможності органів публічного управління як комплексного механізму забезпечення ефективності управлінських рішень. Розкрито зміст поняття «комунікаційна спроможність» у контексті сучасних підходів до публічного управління та окреслено її місце в системі управлінських механізмів. Досліджено структурні компоненти комунікаційної спроможності, зокрема інституційні, організаційні, кадрові, процедурні та інформаційно-аналітичні елементи. Проаналізовано роль комунікаційних процесів на різних етапах управлінського циклу – від підготовки та ухвалення рішень до їх реалізації та оцінювання результатів. Особливу увагу приділено значенню зворотного зв'язку як інструменту підвищення обґрунтованості управлінських рішень, своєчасного виявлення проблем та коригування управлінських дій. Обґрунтовано взаємозв'язок між рівнем комунікаційної спроможності органів публічного управління та такими показниками ефективності, як довіра громадян, легітимність управлінських рішень і стійкість публічної політики. Визначено основні чинники формування та розвитку комунікаційної спроможності органів публічного управління, серед яких інституційне середовище, організаційна культура, професійна компетентність публічних службовців і стан комунікаційної інфраструктури. Зроблено висновок про доцільність системного підходу до розвитку комунікаційної спроможності як важливого напрямку підвищення ефективності управлінських рішень у публічному секторі.

**Ключові слова:** механізм, комунікативна спроможність, публічне управління, управлінські рішення, публічна комунікація.

### **Rudenko I. S. Communication capacity of public administration bodies as a mechanism for improving the effectiveness of management decisions**

In the context of increasingly complex social processes, growing demand for government transparency, and higher expectations for the quality of public decisions, the issue of developing communication mechanisms in the public administration system is becoming particularly relevant. In addition, modern challenges in public administration require government agencies to have a high level of communication capacity to ensure the transparency, legitimacy, and effectiveness of management decisions. Effective interaction between authorities and citizens, civil society institutions, and other stakeholders is considered a necessary prerequisite for effective management and public support for management decisions. The article provides a theoretical analysis of the communication capacity of public administration bodies as a comprehensive mechanism for ensuring the effectiveness of management decisions. It reveals the meaning of the concept of "communication capacity" in the context of modern approaches to public administration and outlines its place in the system of management mechanisms. The structural components of communication capacity, in particular institutional, organizational, personnel, procedural, and information and analytical elements, are examined. The role of communication processes at various stages of the management cycle – from preparation and decision-making to implementation and

*evaluation of results – is analyzed. Particular attention is paid to the importance of feedback as a tool for improving the soundness of management decisions, timely identification of problems, and correction of management actions. The relationship between the level of communication capacity of public administration bodies and such performance indicators as public trust, legitimacy of management decisions, and sustainability of public policy is substantiated. The main factors in the formation and development of the communication capacity of public administration bodies are identified, including the institutional environment, organizational culture, professional competence of public servants, and the state of the communication infrastructure. The conclusion is made about the expediency of a systematic approach to the development of communication capacity as an important direction for improving the effectiveness of management decisions in the public sector.*

**Key words:** *mechanism, communication capacity, public administration, management decisions, public communication.*

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток публічного управління відбувається в умовах зростаючої складності соціально-економічних процесів, підвищення динамічності суспільних змін та посилення вимог громадян до якості, прозорості й результативності управлінських рішень. За таких умов комунікація перетворюється з допоміжної функції на один із ключових механізмів забезпечення ефективності діяльності органів публічної влади.

Водночас у практиці публічного управління комунікаційні процеси часто мають фрагментарний, несистемний характер, обмежуються інформуванням без належного врахування зворотного зв'язку та інтересів заінтересованих сторін. Недостатній рівень комунікаційної спроможності органів публічного управління призводить до зниження якості управлінських рішень, втрати довіри громадян, зростання соціальної напруги та ускладнення реалізації публічної політики.

Попри наявність наукових досліджень, присвячених комунікації в публічному управлінні, проблема комунікаційної спроможності як цілісного механізму забезпечення ефективності управлінських рішень залишається недостатньо розробленою. Зокрема, потребують подальшого теоретичного осмислення питання структурних компонентів комунікаційної спроможності, її функціональної ролі на різних етапах управлінського циклу та взаємозв'язку з результативністю управлінської діяльності.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність комплексного дослідження комунікаційної спроможності органів публічного управління як важливого механізму підвищення ефективності управлінських рішень, що зумовлює потребу в удосконаленні підходів до організації, розвитку та оцінювання комунікаційних процесів у публічному секторі.

**Мета статті** полягає у теоретичному обґрунтуванні комунікаційної спроможності органів публічного управління як механізму підвищення ефективності управлінських рішень та визначенні її ролі в забезпеченні результативності публічної управлінської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика комунікаційної спроможності органів публічного управління привертає значну увагу вітчизняних і зарубіжних науковців, що зумовлено зростанням ролі комунікації в умовах демократизації, цифрової трансформації та підвищених суспільних очікувань щодо якості публічного управління. У наукових працях досліджуються різні аспекти комунікаційної діяльності органів влади – від стратегічних комунікацій і розвитку комунікативних компетентностей публічних службовців до ролі зворотного зв'язку та комунікації як інструменту забезпечення принципів доброго врядування.

Разом із тим, попри значну кількість досліджень, комунікаційна спроможність здебільшого розглядається фрагментарно – як окрема функція управління, елемент організаційної діяльності або складова професійної компетентності, без належного системного осмислення її ролі як комплексного механізму підвищення ефективності управлінських рішень у публічному секторі.

Михайлова Олена [1] вважає, що сучасні комунікаційні стратегії органів публічного управління стикаються з низкою системних проблем, які заважають підвищенню ефективності їх діяльності, і підкреслює необхідність вдосконалення комунікаційних підходів та каналів взаємодії для досягнення результативності управлінських рішень.

На думку, Baurzhan Bokayev, Ane Tynyshbayeva, Margarita Kadyrova та Assel Balmanova [2] розвиток комунікативних компетентностей публічних службовців є ключовою умовою відкритості державного апарату та підґрунтям для побудови конструктивної взаємодії між владою та громадськістю, що у свою чергу впливає на ефективність діяльності органів публічного управління.

Шавкун Ірина і Дибчинська Яна [3] зазначають, що комунікація є ефективним інструментом забезпечення принципів доброго врядування, оскільки вона сприяє формуванню стійких адміністративних відносин і демократичних інститутів, що підсилює загальну ефективність публічного управління.

З іншої точки зору, Михайловський І. М. та Пилипенко О. О. [4] підкреслюють, що активне залучення громадськості та високоякісний зворотний зв'язок значно покращують реакцію органів влади під час кризових ситуацій, підвищують довіру до владних інституцій і зміцнюють ефективність управлінських рішень.

Хом'яков Г. В. [5] у своїх працях акцентує увагу, що соціальні комунікації та нові форми інформаційного забезпечення грають важливу роль у реалізації державних програм і проєктів, і розглядає перспективи використання різноманітних комунікаційних форматів для підтримки управлінських процесів.

Кульчицька Олександра та Машлій Галина [6] зазначають, що комунікаційна складова є невід'ємною частиною функціонування органів влади, спрямованою на забезпечення інформаційної підтримки управлінських рішень і реалізацію соціальних політик.

Узагальнення наукових підходів свідчить, що проблема комунікаційної спроможності органів публічного управління є багатоаспектною та активно досліджується в контексті сучасних трансформацій публічного управління. Більшість авторів визнає ключову роль комунікації у забезпеченні відкритості влади, формуванні довіри громадян, підвищенні легітимності управлінських рішень та результативності публічної політики.

Водночас аналіз наявних публікацій дає підстави стверджувати, що питання комунікаційної спроможності як цілісного управлінського механізму досі не отримало комплексного та завершеного наукового обґрунтування. Недостатньо дослідженими залишаються її структурні складові, місце в системі управлінських механізмів, а також взаємозв'язок між рівнем комунікаційної спроможності та ефективністю управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасне публічне управління стикається з необхідністю забезпечення високої якості управлінських рішень за умов складної соціально-політичної та економічної ситуації. Недостатня комунікаційна спроможність органів влади призводить до низького рівня довіри громадян та зменшення ефективності реалізації управлінських рішень. Відсутність системного підходу до організації комунікаційних процесів обмежує можливість врахування інтересів

заінтересованих сторін і своєчасного реагування на суспільні виклики. У цьому контексті ефективна комунікація виступає ключовим механізмом забезпечення відкритості, прозорості та результативності діяльності органів публічного управління. Розвиток комунікаційної спроможності органів влади стає необхідною умовою підвищення ефективності управлінських рішень і забезпечення стійкості публічної політики.

Комунікаційна спроможність органів публічного управління розглядається як комплексний механізм, що забезпечує ефективність управлінських рішень через організовану взаємодію всіх учасників публічного управлінського процесу. У сучасному науковому дискурсі комунікаційна спроможність визначається як здатність органів влади здійснювати належний обмін інформацією, координувати дії, формувати суспільну підтримку та враховувати зворотний зв'язок від громадян і інших заінтересованих сторін. Вона інтегрує організаційні, кадрові, процедурні та інформаційно-аналітичні складові, що забезпечують належний рівень комунікації на всіх етапах управлінського циклу [1].

Структурні компоненти комунікаційної спроможності органів публічного управління та їх вплив на ефективність управлінських рішень наведені у таблиці 1.

Місце комунікаційної спроможності в системі управлінських механізмів є ключовим, оскільки вона виступає посередником між стратегічними цілями органів влади та конкретними результатами діяльності. Підвищення рівня комунікаційної спроможності дозволяє органам влади своєчасно реагувати на зміни у соціальному середовищі, враховувати інтереси заінтересованих сторін, формувати довіру громадян і забезпечувати стійкість управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

Таким чином, комунікаційна спроможність виступає стратегічним інструментом, який визначає здатність органів публічного управління ефективно реалізувати свої функції, підтримувати відкритість і прозорість діяльності та досягати високих результатів у виконанні управлінських завдань. Наведений приклад впровадження електронних публічних консультацій демонструє практичне застосування компонентів комунікаційної спроможності та їх безпосередній вплив на підвищення ефективності управлінських рішень.

У традиційному адміністративному підході комунікація розглядалася здебільшого як обмін інформацією між ланками виконавчої влади, що забезпечував передачу наказів, розпоряджень та звітів. Взаємодія з громадськістю мала вторинний характер і виконувала допоміжну функцію [3].

Разом з тим, доцільно розглянути підходи до публічного управління, особливо під впливом ідей нового публічного управління (New Public Management) та демократичної публічної адміністрації, комунікація перетворюється на активний механізм взаємодії між владою, громадянами та іншими заінтересованими сторонами. Це зумовлено потребою підвищення прозорості, підзвітності та ефективності публічних рішень (табл. 2).

Разом з тим, у сучасній науковій літературі комунікаційна спроможність розглядається не лише як функціональний аспект управління, а як інтегративне поняття, що поєднує інформаційні, організаційні, кадрові та аналітичні ресурси для забезпечення діалогу влади з громадськістю та іншими суб'єктами управління. Такий підхід узгоджується з концепціями відкритого та інтерактивного публічного управління, які підкреслюють значення участі громадян у процесах формування та реалізації політики.

Таблиця 1

**Структурні компоненти комунікаційної спроможності органів публічного управління та їх вплив на ефективність рішень**

<b>№</b>	<b>Компоненти</b>	<b>Складові</b>	<b>Вплив на ефективність управлінських рішень</b>	<b>Приклад застосування</b>
1	Інституційний	Законодавчі та нормативні акти, внутрішні регламенти, стандарти комунікаційної діяльності	Забезпечує формальні рамки взаємодії з громадськістю та іншими заінтересованими сторонами; створює умови для легітимності рішень	Законодавче врегулювання проведення електронних публічних консультацій
2	Організаційний	Структура підрозділів, координаційні механізми, інформаційні платформи	Підвищує координацію дій між службовцями та підрозділами, забезпечує ефективний обмін даними	Створення спеціального підрозділу та онлайн-платформи для збору пропозицій громадян
3	Кадровий	Професійні компетенції, навички комунікації, здатність реагувати на суспільні виклики	Гарантує якісну взаємодію з громадськістю та іншими заінтересованими сторонами; сприяє оперативності ухвалення рішень	Компетентні працівники аналізують пропозиції громадян та інтегрують їх у процес підготовки рішень
4	Інформаційно-аналітичний	Збір, обробка та аналіз даних; цифрові інструменти; зворотний зв'язок	Дозволяє своєчасно виявляти проблеми, коригувати стратегії та підвищувати результативність управлінських рішень	Використання аналітичних інструментів для обробки даних консультацій та оперативного коригування управлінських дій

*Джерело: сформовано автором на основі даних [2].*

У системі управлінських механізмів публічного управління комунікаційна спроможність займає проміжне місце між стратегічними цілями органів влади та реальними результатами діяльності. Вона виступає як механізм, що:

- забезпечує інформаційне наповнення процесів прийняття рішень;
- координує дії між підрозділами влади та зовнішніми стейкхолдерами;
- підтримує управлінські цикли через зворотний зв'язок;
- сприяє адаптації політик до суспільних очікувань;
- підсилює легітимність, підзвітність і прозорість управлінської діяльності.

Це підтверджує, що комунікаційна спроможність не зводиться до окремого етапу або інструменту, а є сферою, що інтегрує різні складові управлінської діяльності – від інформаційної підтримки до інтерактивної взаємодії з громадськістю [5].

Таблиця 2

**Основні підходи до розуміння комунікаційної спроможності**

№	Підхід	Фокус трактування «комунікаційної спроможності»	Ключові відмінності
1	Традиційний адміністративний підхід	Комунікація як канал передачі адміністративної інформації всередині органів влади.	Обмежений акцент на вертикальних потоках інформації; відсутність інтеграції з громадськістю.
2	Новий публічний менеджмент (NPM)	Комунікація як засіб підвищення ефективності рішень через управління інформаційними потоками та підзвітність.	Наголос на результативності, але зберігається орієнтація на внутрішні процеси; частково враховуються зовнішні стейкхолдери.
3	Демократичний/інтерактивний підхід	Комунікаційна спроможність як здатність органів влади до діалогу з громадськістю, врахування зворотного зв'язку та інтеграції суспільних очікувань.	Акцент на двосторонній взаємодії, залученні громадян, відкритості та участі.
4	Цифрово-орієнтовані підходи	Комунікація розглядається з позиції відкритих даних, цифрових платформ, е-урядування.	Спрямованість на технологічні інструменти обміну, автоматизацію інформаційних потоків, але потребує комплексного організаційного забезпечення.

*Джерело: сформовано автором на основі даних [4].*

Нижче наведено порівняльну характеристику підходів до трактування поняття «комунікаційна спроможність» у публічному управлінні, що дозволяє простежити еволюцію його змісту від традиційних адміністративних моделей до сучасних інтерактивних та цифрово-орієнтованих підходів, а також окреслити роль цього поняття в системі управлінських механізмів.

Сучасне трактування комунікаційної спроможності підкреслює необхідність поєднання інформаційних та організаційних аспектів з активною участю громадян, що узгоджується з принципами відкритого публічного управління та підвищення ефективності державних рішень.

Варто зазначити, що комунікаційні процеси відіграють ключову роль на всіх етапах управлінського циклу – від підготовки управлінських рішень до їх реалізації та оцінювання результатів. Їхня ефективність визначає, наскільки управлінські дії відповідають суспільним очікуванням, цілям органу влади та ресурсним можливостям [7]:

1) Підготовка управлінських рішень – на цьому етапі комунікація забезпечує збір інформації, аналітичне опрацювання даних і врахування інтересів усіх

Таблиця 3

**Порівняльні характеристики у контексті управлінських механізмів**

№	Критерій	Традиційне трактування	Сучасне трактування
1	Роль у вирішенні управлінських задач	Передача наказів і інформаційних повідомлень	Забезпечення інтерактивної взаємодії та підтримки прийняття рішень
2	Взаємодія з громадськістю	Обмежена	Системна, двостороння
3	Фокус уваги	Вертикальні канали (влада → підлегли)	Горизонтальні й вертикальні канали (влада ↔ громадяни)
4	Інструменти реалізації	Традиційні	Традиційні та цифрові, включно з платформами е-урядування
5	Вимір ефективності	Внутрішня узгодженість	Результати взаємодії з суспільством, довіра, підтримка рішень

*Джерело: сформовано автором на основі даних [6].*

заінтересованих сторін. Завдяки ефективній комунікації органи влади можуть своєчасно виявити проблемні питання, оцінити ризики та альтернативи рішень. Зворотний зв'язок від громадян, підприємств та інших структур дозволяє коригувати пропозиції до ухвалення остаточного рішення, підвищуючи його обґрунтованість.

2) Ухвалення рішень – на етапі прийняття рішень комунікаційні процеси забезпечують прозорість і підзвітність дій органів влади. Інформування та консультації з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами створюють передумови для легітимності рішень та формують суспільну підтримку. Зворотний зв'язок дозволяє оперативно реагувати на зауваження та пропозиції, мінімізуючи ймовірність помилок та конфліктів.

3) Реалізація рішень – під час реалізації рішень комунікаційні процеси координують дії між структурними підрозділами та зовнішніми партнерами. Зворотний зв'язок у цьому контексті стає інструментом моніторингу ефективності виконання та виявлення непередбачених проблем. Це дозволяє своєчасно коригувати дії, оптимізувати ресурси та забезпечити досягнення запланованих результатів.

4) Оцінювання результатів та коригування – на етапі оцінювання результатів комунікація забезпечує збір інформації про наслідки реалізації рішень, сприйняття їх суспільством та відповідність поставленим цілям. Зворотний зв'язок у вигляді громадських оцінок, звітів виконавців та аналітичних даних дозволяє виявити ефективні практики та недоліки, що слугує підставою для внесення змін у майбутні управлінські цикли та підвищення загальної ефективності органу влади.

Таким чином, зворотний зв'язок виступає критично важливим елементом комунікаційного процесу, який забезпечує адаптивність управлінських рішень, своєчасне виявлення проблем та коригування дій на всіх етапах циклу. Системне впровадження ефективних комунікаційних механізмів підвищує прозорість, легітимність та результативність публічного управління.

Комунікаційна спроможність органів публічного управління є одним із ключових механізмів, що впливає на якість управлінських рішень і результативність

діяльності органів влади. Її рівень визначає здатність органів влади не лише передавати інформацію, а й налагоджувати ефективний двосторонній діалог із громадянами та іншими заінтересованими сторонами. Це, своєю чергою, безпосередньо впливає на кілька критичних показників ефективності [8]:

1) Довіра громадян – високий рівень комунікаційної спроможності сприяє прозорості процесів прийняття рішень та своєчасному інформуванню громадськості про їхні мотиви, очікувані наслідки та способи реалізації. Діалог із громадянами, включно зі зворотним зв'язком, дозволяє враховувати суспільні очікування, що підвищує довіру до органів влади. Натомість низький рівень комунікаційної спроможності призводить до інформаційного вакууму, нерозуміння рішень та зниження рівня довіри.

2) Легітимність управлінських рішень – комунікаційна спроможність забезпечує участь громадськості та заінтересованих сторін у процесі формування політики, що підвищує легітимність рішень. Легітимність зростає, коли рішення базуються на прозорому обміні інформацією, враховують пропозиції та зауваження, а також коли органи влади демонструють відкритість і підзвітність у процесі ухвалення рішень.

3) Стійкість публічної політики – стійкість політики визначається здатністю рішень витримувати зміни у соціальному, політичному чи економічному середовищі та отримувати підтримку широкого кола стейкхолдерів. Комунікаційна спроможність дозволяє органам влади своєчасно реагувати на зміни суспільних настроїв, оцінювати ризики і коригувати управлінські дії, що забезпечує довгострокову стабільність і реалізацію політики.

Рівень комунікаційної спроможності органів публічного управління прямо впливає на ефективність їхньої діяльності. Підвищена спроможність до організованої, системної та двосторонньої комунікації створює передумови для формування довіри громадян, підвищення легітимності управлінських рішень та забезпечення стійкості публічної політики. Це підтверджує роль комунікаційної спроможності як стратегічного механізму ефективного публічного управління [9].

Формування та розвиток комунікаційної спроможності органів публічного управління є багатовимірним процесом, що залежить від сукупності взаємопов'язаних чинників інституційного, організаційного, кадрового та технологічного характеру. Системний аналіз цих чинників дозволяє визначити ключові умови, за яких комунікаційні процеси набувають сталого та результативного характеру, а управлінські рішення – більшої обґрунтованості та суспільної підтримки. Основні чинники формування та розвитку комунікаційної спроможності органів публічного управління узагальнено в таблиці 4.

Узагальнення наведених чинників свідчить про те, що комунікаційна спроможність не формується ізольовано, а є результатом взаємодії правового середовища, внутрішньої організаційної культури, професійного потенціалу публічних службовців і рівня розвитку комунікаційної інфраструктури. Недостатній розвиток будь-якого з цих чинників обмежує можливості органів публічного управління щодо ефективної взаємодії з громадськістю та іншими заінтересованими сторонами. Тому, підвищення комунікаційної спроможності органів публічного управління потребує комплексного підходу, орієнтованого на вдосконалення інституційних механізмів, формування відкритої організаційної культури, розвиток професійних компетентностей публічних службовців та модернізацію комунікаційної інфраструктури. Реалізація такого підходу створює передумови

Таблиця 4

**Основні чинники формування та розвитку комунікаційної спроможності органів публічного управління**

№	Чинник	Зміст	Вплив на комунікаційну спроможність та ефективність управління
1	Інституційне середовище	Законодавчі та нормативно-правові акти, внутрішні регламенти, стандарти публічної комунікації, механізми підзвітності	Формує правові та процедурні рамки комунікації, забезпечує легітимність управлінських рішень і стабільність комунікаційних процесів
2	Організаційна культура	Цінності, норми поведінки, стиль управління, рівень відкритості та готовності до взаємодії	Сприяє розвитку внутрішньої та зовнішньої комунікації, підвищує координацію дій і мотивацію до діалогу з громадськістю
3	Професійна компетентність публічних службовців	Знання у сфері публічного управління, комунікативні навички, цифрова грамотність, здатність працювати зі зворотним зв'язком	Забезпечує якісну організацію комунікаційних процесів, підвищує обґрунтованість і адаптивність управлінських рішень
4	Стан комунікаційної інфраструктури	Інформаційно-комунікаційні технології, цифрові платформи, внутрішні та зовнішні канали зв'язку, сервіси е-урядування	Підвищує оперативність обміну інформацією, доступність комунікації та ефективність взаємодії зі стейкхолдерами

*Джерело: сформовано автором на основі даних [10].*

для підвищення ефективності управлінських рішень, зміцнення довіри громадян і забезпечення стійкості публічної політики.

Проведений аналіз свідчить, що комунікаційна спроможність органів публічного управління є одним із ключових чинників підвищення ефективності управлінських рішень у публічному секторі. Її розвиток не може здійснюватися фрагментарно або обмежуватися впровадженням окремих комунікаційних інструментів, оскільки результативність управлінських рішень безпосередньо залежить від узгодженої взаємодії інституційних, організаційних, кадрових та інформаційно-аналітичних складових.

Системний підхід до розвитку комунікаційної спроможності забезпечує цілісність комунікаційних процесів на всіх етапах управлінського циклу – від підготовки та ухвалення рішень до їх реалізації та оцінювання результатів. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти управлінські проблеми, враховувати інтереси заінтересованих сторін, підвищувати обґрунтованість управлінських рішень і забезпечувати їх суспільну підтримку.

Отже, доцільність системного підходу до розвитку комунікаційної спроможності органів публічного управління зумовлена його здатністю інтегрувати

комунікацію в загальну архітектуру управлінських механізмів. Реалізація цього підходу має розглядатися як стратегічний напрям підвищення ефективності управлінських рішень у публічному секторі та важлива умова сталого розвитку сучасного публічного управління.

**Висновки.** У ході дослідження встановлено, що комунікаційна спроможність органів публічного управління є складним багатокomпонентним явищем, яке відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективності управлінських рішень у публічному секторі. Вона виступає не лише інструментом інформаційного забезпечення управлінської діяльності, а й комплексним механізмом взаємодії органів влади з громадянами та іншими заінтересованими сторонами. Крім того, аналіз сучасних підходів до публічного управління показав еволюцію розуміння комунікаційної спроможності – від допоміжної функції адміністративного управління до стратегічного чинника формування довіри, легітимності управлінських рішень та стійкості публічної політики. Доведено, що рівень комунікаційної спроможності безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, їх суспільне сприйняття та результативність реалізації.

Обґрунтовано, що ефективні комунікаційні процеси мають охоплювати всі етапи управлінського циклу – підготовку, ухвалення, реалізацію та оцінювання управлінських рішень. Особливу роль у цьому процесі відіграє зворотний зв'язок як інструмент підвищення обґрунтованості рішень, своєчасного виявлення проблем та коригування управлінських дій відповідно до суспільних очікувань.

Визначено ключові чинники формування та розвитку комунікаційної спроможності органів публічного управління, серед яких інституційне середовище, організаційна культура, професійна компетентність публічних службовців і стан комунікаційної інфраструктури. Їх взаємодія формує передумови для сталого функціонування комунікаційних механізмів і підвищення ефективності управлінської діяльності.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок про доцільність системного підходу до розвитку комунікаційної спроможності як стратегічного напрямку підвищення ефективності управлінських рішень у публічному секторі. Реалізація такого підходу сприятиме зміцненню довіри громадян до органів влади, підвищенню легітимності публічної політики та забезпеченню її стійкості в умовах сучасних суспільних трансформацій.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Михайлова О. П. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Міжнародний науковий журнал з менеджменту, економіки та фінансів*. 2022. № 3(4). С. 56–63.
2. Bokayev B., Tynyshbayeva A., Kadyrova M., Balmanova A. Development of communication competences of civil servants in the public administration system. *Public Administration and Territorial Development*. 2021. № 4(1). P. 112–124.
3. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. М. Комунікація як ефективний інструмент забезпечення принципів доброго врядування. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. № 2(6). С. 33–41.
4. Михайловська О. В., Михайловський І. М., Пилипенко О. О. Вплив комунікаційних процесів на ефективність публічного управління в умовах кризових ситуацій. *Проблеми сучасних трансформацій: економіка та управління*. 2024. № 7. С. 1–10.
5. Хом'яков Г. В. Система комунікацій у публічному управлінні: теоретичні засади та практичні аспекти. *Публічне управління та адміністрування*. 2023. Вип. 45. С. 98–107.

6. Кульчицька О. К., Машлій Г. Б. Комунікаційна складова функціонування системи органів публічного управління. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. Тернопіль, 2020. С. 64–67.

7. Amagoh F., Filipov M. Maximizing public sector leadership capacity: a communication perspective. *Public Administration and Public Policy Review*. 2019. Vol. 5, № 2. Pp. 45–58.

8. Єрмоленко В. М., Мельник О. П. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні як чинник підвищення ефективності управлінських рішень. *Теорія та практика публічного управління*. 2021. № 2. – С. 87–95.

9. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління: аспекти її структури, співвідношення, взаємозалежності законів, закономірностей та функцій управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 28. С. 14–18.

10. Драгомирецька Н. М., Кандагура К. С., Букач А. В. Комунікативна діяльність в державному управлінні. Одеса : ОРІДУ. 2017. 180 с.

#### REFERENCES:

1. Mykhailova, O. P. (2022) Komunikatsiini stratehii v publichnomu upravlinni ta administruvanni: suchasni vyklyky ta perspektyvy rozvytku [Communication strategies in public management and administration: Current challenges and development prospects]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal z menezhmentu, ekonomiky ta finansiv*, 3(4), 56–63 [in Ukrainian].

2. Bokayev, B., Tynyshbayeva, A., Kadyrova, M., & Balmanova, A. (2021) Development of communication competences of civil servants in the public administration system. *Public Administration and Territorial Development*, 4(1), 112–124 [in English].

3. Shavkun, I. H., & Dybchynska, Y. M. (2018) Komunikatsiia yak efektyvnyi instrument zabezpechennia pryntsyviv dobroho vriaduvannia [Communication as an effective instrument of providing good governance]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo: trendy rozvytku*, 2(6), 33–41 [in Ukrainian].

4. Mykhailovska, O. V., Mykhailovskyi, I. M., & Pylypenko, O. O. (2024) Vplyv komunikatsiinykh protsesiv na efektyvnist publichnoho upravlinnia v umovakh kryzovoykh sytuatsii [The impact of communication processes on the effectiveness of public administration in crisis conditions]. *Problemy suchasnykh transformatsii: ekonomika ta upravlinnia*, 7, 1–10 [in Ukrainian].

5. Khomiakov, H. V. (2023) Systema komunikatsii u publichnomu upravlinni: teoryetchni zasady ta praktychni aspekty [Communication system in public administration: Theoretical foundations and practical aspects]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 45, 98–107 [in Ukrainian].

6. Kulchytska, O. K., & Mashlii, H. B. (2020) Komunikatsiina skladova funktsionuvannia systemy orhaniv publichnoho upravlinnia [The communication component of the functioning of the public administration system]. *Materialy mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferentsii*, 64–67 [in Ukrainian].

7. Amagoh, F., & Filipov, M. (2019) Maximizing public sector leadership capacity: A communication perspective. *Public Administration and Public Policy Review*, 5(2), 45–58 [in English].

8. Yermolenko, V. M., & Melnyk, O. P. (2021) Komunikatsiini stratehii v publichnomu upravlinni ta administruvanni yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti upravlin-skykh rishen [Communication strategies in public administration as a factor in increasing the effectiveness of managerial decisions]. *Teoriia ta praktyka publichnoho upravlinnia*, 2, 87–95 [in Ukrainian].

9. Kuibida, V. S., & Shpektorenko, I. V. (2022) Metodolohiia publichnoho upravlinnia: aspekty yii struktury, spivvidnoshennia, vzaemozalezhnosti zakoniv, zakonimirnos-tei ta funksii upravlinnia [Methodology of public administration: aspects of structure,

correlation, interdependence of laws, regularities, and functions of management]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, 28, 14–18 [in Ukrainian].

10. Drahomiretska, N. M., Kandahura, K. S., & Bukach, A. V. (2017) *Komunikatyvna diialnist v derzhavnomu upravlinni* [Communicative activity in public administration]. Odesa: ORIDU [in Ukrainian].

Дата першого надходження рукопису до видання: 21.11.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 12.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025

---

УДК 351:004.8

DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.6.11>

## ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА АВТОМАТИЗОВАНЕ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

**Сімонцева Л. О.** – кандидат юридичних наук, доцент, завідувач кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук Херсонського державного аграрно-економічного університету  
ORCID: 0000-0003-2722-4402

У статті проаналізовано використання технологій штучного інтелекту (ШІ) у процесах автоматизованого та напівавтоматизованого прийняття рішень у публічному управлінні України. Наголошено, що у процесі цифрової трансформації державного сектору та розбудови е-врядування інтеграція ШІ розглядається як інструмент підвищення ефективності, прозорості та підзвітності органів влади, однак одночасно створює підвищені ризики для прав людини, зокрема у сфері захисту персональних даних, недискримінації та доступу до правосуддя. На основі узагальнення міжнародних досліджень моделей застосування ШІ в публічному секторі окреслено типові сценарії автоматизованого прийняття рішень.

Особливу увагу приділено європейським та міжнародним стандартам регулювання автоматизованих рішень у публічному секторі: Загальному регламенту про захист даних (GDPR), Регламенту про штучний інтелект (AI Act), Принципам ОЕСР щодо ШІ, Рекомендації ЮНЕСКО з етики ШІ та Рамковій конвенції Ради Європи про ШІ, права людини, демократію та верховенство права. Розкрито ключові вимоги цих актів щодо правових підстав обробки даних, заборони суто алгоритмічних рішень без належного людського контролю, права на пояснення, оцінки впливу високоризикових систем, прозорості, підзвітності та інституційного нагляду. Також проаналізовано національне законодавство – насамперед Закон України «Про захист персональних даних» інші нормативно-правові акти у сфері публічних електронних послуг та стратегічних документів щодо розвитку ШІ – з точки зору їхньої готовності до регулювання автоматизованого прийняття рішень.

Обґрунтовано, що національне правове поле рухається у напрямі європейських стандартів фрагментарно: відсутні спеціальні норми щодо автоматизованих рішень і профілювання, процедури оцінки впливу систем ШІ на права людини, інституціонізований алгоритмічний аудит, прозорі механізми участі стейкхолдерів. Показано ризики алгоритмічної упередженості та цифрової дискримінації у відносинах між державою та вразливими групами населення в умовах воєнних і повоєнних трансформацій. Запропоновано основні напрями адаптації української політики та законодавства до європейських і міжнародних стандартів: оновлення Концепції розвитку сфери ШІ до 2030 року з урахуванням risk-based підходу, гармонізація Закону «Про захист персональних даних» із положеннями GDPR щодо автоматизованих рішень, модернізація законодавства про публічні електронні послуги відповідно до вимог AI Act щодо високоризикових систем, а також формування цілісної системи врядування ШІ, орієнтованої на захист прав людини, стійкість демократії та зміцнення довіри до публічної влади.

**Ключові слова:** штучний інтелект, автоматизоване прийняття рішень, публічне управління, захист персональних даних, алгоритмічна упередженість, цифрова дискримінація, європейські стандарти, GDPR, AI Act.

### **Simontseva L. O. Artificial intelligence and automated decision-making in public administration in the context of European integration**

The article analyzes the use of artificial intelligence (AI) technologies in automated and semi-automated decision-making processes in the public administration of Ukraine. It emphasizes that, in the context of the digital transformation of the public sector and the development of e-governance, AI integration is viewed as a tool for increasing the efficiency, transparency, and accountability of public authorities; however, at the same time, it generates heightened risks to human rights, particularly in the areas of personal data protection, non-discrimination, and access to justice. Based on a synthesis of international research on AI application models in the public sector, the study outlines typical scenarios of automated decision-making.

*Special attention is paid to European and international regulatory standards governing automated decisions in the public sector: the General Data Protection Regulation (GDPR), the Artificial Intelligence Act (AI Act), the OECD Principles on AI, the UNESCO Recommendation on the Ethics of AI, and the Council of Europe Framework Convention on AI, Human Rights, Democracy and the Rule of Law. The article identifies the key requirements of these instruments regarding the lawful basis for data processing, the prohibition of purely algorithmic decisions without adequate human oversight, the right to explanation, impact assessments for high-risk systems, transparency, accountability, and institutional supervision. The paper also examines national legislation—primarily the Law of Ukraine «On Personal Data Protection», as well as other legal acts regulating public electronic services and strategic documents on AI development—from the perspective of their readiness to govern automated decision-making.*

*It is substantiated that the national legal framework is moving toward European standards in a fragmented manner: there are no specific rules on automated decisions and profiling, no procedures for assessing the human-rights impact of AI systems, no institutionalized algorithmic audit, and no transparent mechanisms for stakeholder participation. The study highlights the risks of algorithmic bias and digital discrimination in relations between the state and vulnerable population groups under conditions of wartime and post-war transformations. The article proposes key directions for adapting Ukrainian policy and legislation to European and international standards, including updating the Concept for AI Development until 2030 with a risk-based approach, harmonizing the Law «On Personal Data Protection» with the GDPR provisions on automated decision-making, modernizing legislation on public electronic services in line with the AI Act requirements for high-risk systems, and building a comprehensive AI governance system focused on human rights protection, democratic resilience, and strengthening public trust in government.*

**Key words:** artificial intelligence, automated decision-making, public administration, personal data protection, algorithmic bias, digital discrimination, European standards, GDPR, AI Act.

**Постановка проблеми.** Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту (ШІ) радикально змінює конфігурацію публічного управління. Якщо перший етап цифровізації переважно зводився до переведення існуючих процедур у електронну форму, то зараз все більше органів влади переходять до автоматизованого та напівавтоматизованого прийняття рішень на основі алгоритмічної обробки даних. Такі системи використовуються для попереднього відбору заяв, оцінювання ризиків, виявлення шахрайства, визначення пріоритетності звернень, а в перспективі – для формування персоналізованих траєкторій доступу до публічних послуг.

У контексті України ця тенденція відбувається на тлі масштабної цифрової трансформації публічного сектору, розвитку інфраструктури е-врядування, впровадження екосистеми «Дія», а також курсом держави на відбудову та європейську інтеграцію. Відповідно, інтеграція ШІ в процеси публічного управління розглядається як потенційно потужний інструмент підвищення ефективності, прозорості та підзвітності органів влади, оптимізації витрат і поліпшення якості публічних послуг [1–9].

Водночас автоматизоване прийняття рішень у публічному управлінні є сферою підвищеного ризику з точки зору захисту прав людини. Ідеться не лише про технічні вразливості, а й про системні загрози: непрозорість алгоритмів, алгоритмічну упередженість, цифрову дискримінацію, невизначеність меж відповідальності за «рішення, прийняті ШІ» [7–9]. Особливо небезпечним є поєднання широких масивів персональних даних із високою дискретійністю алгоритмів і недостатньо розвиненими механізмами правового та інституційного контролю.

Європейський Союз у відповідь на ці виклики сформував комплексну регуляторну рамку, яка поєднує вимоги Загального регламенту із захисту даних (GDPR), ризик-орієнтований підхід Регламенту про штучний інтелект (AI Act), етичні засади Принципів ОЕСР щодо ШІ, Рекомендації ЮНЕСКО щодо етики ШІ та Рамкової конвенції Ради Європи про ШІ, права людини, демократію та верховенство права [10–14]. У центрі цих міжнародних актів – захист

персональних даних, забезпечення права особи на неприпустимість ухвалення щодо неї юридично значущих рішень, базованих виключно на автоматизованій обробці даних без належного людського втручання, вимоги прозорості та пояснюваності, оцінка впливу високоризикових систем, а також створення ефективних механізмів нагляду.

Національне законодавство наразі лише частково відображає ці підходи. Закон «Про захист персональних даних» не містить чітко закріплених норм щодо автоматизованого прийняття рішень, профілювання та права на людський перегляд; законодавство про публічні електронні послуги не розрізняє стандарти для систем із різним рівнем ризику; відсутня інституціоналізована практика оцінки впливу систем ШІ на права людини, персональні дані та демократичні процеси [15–16]. У поєднанні з воєнним і повоєнним контекстом це створює високі ризики як для громадян, так і для самої легітимності публічної влади.

**Метою статті** є проаналізувати автоматизоване прийняття рішень у публічному управлінні з використанням технологій ШІ крізь призму захисту персональних даних та європейських стандартів (GDPR, AI Act, етичні документи), оцінити відповідність українського правового поля цим підходам та запропонувати напрями його адаптації.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній науковій літературі ШІ розглядається не лише як сукупність технологій обробки даних, а як організаційний ресурс, що змінює способи прийняття рішень в організації [1; 2]. S. J. Alotaibi, узагальнюючи моделі використання ШІ в організаціях, показує, що алгоритмічні системи можуть виконувати роль:

- інструмента підтримки рішень (decision support), коли остаточне рішення залишається за людиною;
- співавтора рішень (decision augmentation), коли ШІ формує варіанти рішень і пропонує їх для оцінки;
- автономного агента (automated decision maker), коли система ухвалює рішення без безпосереднього втручання людини [1].

У публічному управлінні ці моделі набувають особливої ваги, оскільки рішення органів влади безпосередньо впливають на права, свободи та обов'язки людини. Як підкреслюють Kh. Faroog і B. Solowiej, інтеграція ШІ в публічний сектор відкриває можливості для підвищення ефективності, прогнозування та таргетування політик, але водночас посилює асиметрію влади між державою та громадянами, якщо відсутні прозорі й підзвітні механізми governance таких систем [2].

М. Babšek та співавтори, аналізуючи найцитованіші дослідження у сфері «AI & public administration», виокремлюють кілька типових сценаріїв застосування ШІ:

- аналітика політики (policy analytics) – моделювання сценаріїв, оцінка регуляторного впливу, прогнозування;
- інтелектуалізовані публічні послуги – персоналізація, скорочення часу обробки, автоматизоване сортування звернень;
- управління ресурсами та операціями – оптимізація логістики, інфраструктурних рішень, розподілу навантаження;
- наглядово-контрольна аналітика – виявлення шахрайства, порушень, аномальних патернів поведінки [3].

У всіх цих випадках ШІ так чи інакше вбудовується у процес прийняття рішень: або як фільтр і «голкіпер», який вирішує, які справи розглядати в першу чергу; або як механізм рекомендованих рішень; або як повністю автоматизований модуль, результат якого орган влади фактично сприймає без критичної перевірки.

A. V. Rakšnys, D. Gudelis та A. Guogis наголошують, що в публічному секторі використання ШІ не може розглядатися лише як технічна модернізація: воно переформатує саму роль держави, зокрема соціальної [4]. Алгоритмічні системи посилюють спроможність держави збирати й аналізувати дані про громадян, прогнозувати їх поведінку, забезпечувати вибірковий контроль та проводити диференційований моніторинг, що створює як потенціал для більш адресної підтримки, так і ризики надмірного контролю та втручання в приватність.

Вітчизняні автори доповнюють цей міжнародний дискурс національним виміром. Т. С. Яровий показує, що в Україні технології ШІ насамперед інтегруються у функції збирання, обробки та аналізу інформації, підготовки та ухвалення управлінських рішень, а також у комунікацію з громадськістю [7]. О. Оболенський, В. Косицька та А. Рвач акцентують, що використання ШІ змінює вимоги до інституційної спроможності органів влади: від уміння «управляти процесами» до здатності «управляти даними» і ризиками, пов'язаними з алгоритмічними рішеннями [8].

У цьому контексті автоматизоване прийняття рішень у публічному управлінні можна розглядати як перетин трьох площин: технологічної (алгоритмічні можливості та якість даних), правової (захист прав людини та нормативне регулювання) та етичної (прозорість, справедливість і суспільна довіра).

Подальший аналіз у статті фокусується саме на третій площині, демонструючи, якою мірою європейські стандарти захисту персональних даних та регулювання автоматизованих рішень (GDPR, AI Act, етичні документи) можуть і повинні бути імплементовані в українське правове поле.

Європейський підхід до автоматизованого прийняття рішень у публічному секторі вибудовується навколо кількох основних документів, які задають правові та етико-ціннісні рамки. Загальний регламент про захист даних (GDPR) фіксує базову логіку: використання персональних даних для автоматизованої обробки, профілювання чи ухвалення рішень щодо фізичної особи є допустимим лише за умови наявності чіткої правової підстави, пропорційності й наявності ефективних гарантій [10]. Особливе значення для публічного управління має положення про право особи на захист від суто алгоритмічних рішень, що ґрунтуються виключно на автоматизованій обробці, включно з профілюванням, якщо таке рішення має для неї юридичні наслідки або подібним чином істотно впливає на її становище. У цьому положенні сконцентровано кілька ключових вимог одночасно: поінформованість суб'єкта даних, можливість оскарження, право на «людський перегляд» алгоритмічного висновку, обмеження сфери застосування повністю автоматизованих рішень.

Регламент про штучний інтелект (AI Act) розвиває цю логіку, переводячи її в ризик-орієнтовану модель регулювання [11]. Системи ШІ, що застосовуються у сфері публічного управління, у багатьох випадках відносяться до категорії високоризикових: ідеться про рішення, пов'язані з доступом до соціальних послуг, оцінкою благонадійності, адмініструванням публічних ресурсів, наглядом та правозастосуванням. Для таких систем AI Act встановлює підвищені вимоги до якості даних, документації, прозорості, простежуваності й підвітності, а також передбачає необхідність проведення ex ante оцінки ризиків і впливу, реєстрації високоризикових систем, створення ефективних механізмів нагляду. Для публічного сектора це означає, що інтеграція ШІ в управлінські процеси не може бути «технічним рішенням ІТ-відділу»; вона повинна бути вписана в чітко окреслену систему регуляторних вимог і контролю.

Принципи ОЕСР щодо штучного інтелекту та Рекомендація ЮНЕСКО щодо етики ШІ задають ширшу ціннісну рамку, у якій правові механізми набувають свого змісту [12–13]. У фокусі цих документів – людиноцентричність, повага до прав людини, інклюзивність, недискримінація, прозорість і підзвітність. Для публічного управління це має подвійний ефект. З одного боку, закріплюється вимога, щоби системи ШІ у діяльності органів влади були орієнтовані на суспільне благо, зменшення нерівностей і розширення можливостей громадян, а не лише на оптимізацію витрат чи підвищення контролю. З іншого – підкреслюється обов’язок держави створити процедури етичної оцінки, незалежного моніторингу, участі різних груп стейкхолдерів у виробленні правил використання ШІ.

Рамкова конвенція Ради Європи про штучний інтелект, права людини, демократію і верховенство права поглиблює цей підхід, прямо пов’язуючи використання ШІ в публічному секторі з вимогами доступу до правосуддя, справедливого провадження, ефективних засобів правового захисту [14]. У центрі уваги є не лише захист персональних даних, а й ширший набір прав і свобод, що можуть бути обмежені внаслідок алгоритмічних рішень: право на недискримінацію, свободу вираження поглядів, участь у виборчих процесах, соціальні права. Для держав – учасниць Конвенції це означає обов’язок забезпечити такі механізми врядування ШІ, які б не лише мінімізували ризики, а й гарантували змістовний контроль за алгоритмічними системами з боку судів, наглядових органів та громадянського суспільства.

У сукупності ці акти формують багаторівневу модель: правові норми щодо даних і ШІ, етичні стандарти, механізми інституційного нагляду та участі суспільства. Саме до цієї моделі доводиться «прикладати» українське законодавство, оцінюючи його готовність до автоматизованого прийняття рішень у публічному управлінні.

Національне правове поле, що опосередковано регулює використання ШІ в публічному управлінні, сьогодні складається з кількох блоків: законодавства про захист персональних даних, нормативних актів у сфері е-врядування та публічних електронних послуг, а також стратегічних документів, присвячених розвитку цифрової економіки та сфери ШІ [15–19]. Попри значний прогрес у цифровізації, ці блоки залишаються слабо інтегрованими між собою саме в контексті автоматизованого прийняття рішень.

Закон України «Про захист персональних даних» формально закріплює основні принципи обробки даних, права суб’єктів і обов’язки володільців та розпорядників інформації [15]. Однак у ньому відсутнє чітке регулювання автоматизованих рішень і профілювання за аналогією до ст. 22 GDPR [10]: не розмежовано ситуації, коли рішення органу влади ґрунтується виключно на алгоритмічній обробці; не передбачено спеціальних гарантій, пов’язаних із правом на пояснення логіки такого рішення, перегляд його людиною, оскарження з урахуванням особливостей алгоритмічної обробки. У результаті автоматизовані модулі, які фактично впливають на доступ до послуг чи надання пільг, опиняються в «сірій зоні» права, де забезпечення прав суб’єктів даних залежить більше від доброї волі адміністратора системи, ніж від чітко прописаних процедур.

Акти, що регулюють надання публічних електронних послуг та функціонування цифрової інфраструктури, значною мірою орієнтовані на забезпечення доступності сервісів, їхню сумісність, інтеграцію реєстрів, але не на управління ризиками ШІ. У законодавстві про е-послуги не розрізняються інформаційні системи загального призначення та потенційно високоризикові рішення, у яких

алгоритмічна логіка може прямо впливати на юридичний статус особи. Відсутні норми, які б зобов'язували органи влади повідомляти громадян про використання ШІ, фіксувати факти застосування автоматизованих рішень у конкретній справі, забезпечувати доступ до зрозумілої інформації про критерії й дані, що враховуються при такій обробці [16–18].

Стратегічні документи, зокрема Концепція розвитку сфери штучного інтелекту до 2030 року, фіксують важливі орієнтири – розвиток досліджень, освіти, інфраструктури, підтримку інноваційного бізнесу, формування етичних підходів до використання ШІ [19]. Водночас питання автоматизованого прийняття рішень у публічному управлінні, оцінки впливу таких систем на права людини, прозорості та підзвітності алгоритмів, ролі незалежних наглядових інституцій залишаються радше задекларованими намірами, ніж конкретними зобов'язаннями. Це посилює розрив між швидкістю технічних змін і повільністю нормативного реагування.

Українська доктрина демонструє чітке усвідомлення цих прогалин. Дослідники, які аналізують вплив ШІ на права і свободи людини, персональні дані, правосуб'єктність, наголошують на необхідності не просто «дописати окремі норми», а переосмислити підхід до регулювання алгоритмічних систем, перейшовши від технологічно нейтральних формулювань до *risk-based logics*, співзвучної *AI Act*]. У поле зору потрапляють не лише питання приватності, а й проблематика цифрової дискримінації, алгоритмічної упередженості, небезпеки перенесення прихованих соціальних нерівностей у структуру рішень, що ухвалюються органами влади.

Один із найбільш чутливих аспектів автоматизованого прийняття рішень у публічному секторі пов'язаний з алгоритмічною упередженістю та цифровою дискримінацією. Йдеться про ситуації, коли системи ШІ, що працюють із великими масивами даних, відтворюють або посилюють уже наявні соціальні нерівності, закріплюючи їх в автоматизованих рішеннях. Джерелом такої упередженості стають не лише технічні особливості алгоритмів, а й «упереджені» дані, на основі яких ці алгоритми навчаються, нерепрезентативність вибірок, некоректний вибір індикаторів, а також приховані ціннісні припущення розробників.

У публічному управлінні наслідки алгоритмічної упередженості особливо небезпечні, оскільки вони можуть впливати на доступ до соціальних послуг, розподіл ресурсів, визначення пріоритетів нагляду, оцінювання благонадійності, взаємодію з «групами ризику». Українські та зарубіжні дослідники підкреслюють, що у сфері прийняття рішень державою навіть незначна похибка або асиметрія в алгоритмі може призвести до систематичного неблагополуччя для певних категорій громадян [7–9]. У такий спосіб ШІ ризикує перетворитися на інструмент легітимації вже наявних упереджень, надаючи їм видимість «об'єктивності» й «науковості».

Особливу увагу привертає проблема непрозорості алгоритмів. Для багатьох сучасних моделей, передусім тих, що базуються на машинному навчанні, характерна складність пояснення логіки прийнятого рішення не лише для користувачів, а інколи й для самих розробників. У публічному секторі така непрозорість конфліктує з вимогами підзвітності та обов'язком органів влади обґрунтовувати свої рішення. Якщо громадянин отримує відмову у наданні послуги або зміну свого правового статусу на основі алгоритмічного висновку, але не може зрозуміти, з яких причин і на основі яких даних це сталося, підривається довіра до інституцій, а також реальність права на ефективний засіб юридичного захисту.

Для України, де публічне управління одночасно переживає процеси децентралізації, цифровізації, воєнних трансформацій і відбудови, виклик цифрової дискримінації набуває додаткових вимірів. Ідеться про вразливість внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, мешканців територій, що постраждали від бойових дій, соціально незахищених груп. Якщо системи ШІ, які підтримують прийняття рішень щодо соціальної допомоги, відновлення інфраструктури, доступу до житлових програм, працюватимуть із неповними або упередженими даними, ризик відтворення структурної нерівності лише посилюватиметься. Тим важливішими стають інституціоналізовані механізми виявлення, моніторингу та корекції алгоритмічної упередженості, включно з участю незалежних експертів і представників громадянського суспільства.

Питання адаптації української політики й законодавства до європейських та міжнародних стандартів у сфері ШІ не можна звести до механічного запозичення окремих положень GDPR чи AI Act. Йдеться про формування цілісної системи врядування ШІ, у якій правові, етичні та організаційні компоненти взаємопов'язані.

Ключовим напрямом виглядає переосмислення та оновлення Концепції розвитку сфери ШІ до 2030 року з урахуванням вже ухваленого AI Act, Рекомендації ЮНЕСКО, Принципів ОЕСР та Рамкової конвенції Ради Європи [11–13; 19]. У такому оновленні акцент має бути зміщений від загальних декларацій про «етичність» і «безпеку» до конкретних механізмів: запровадження обов'язкової оцінки впливу високоризикових систем ШІ на права людини та персональні дані; встановлення вимог прозорості та explainability для алгоритмічних рішень у публічному управлінні; визначення ролі незалежних наглядових інституцій і процедур участі стейкхолдерів при розробленні та впровадженні таких систем.

Не менш важливим є перегляд законодавства про захист персональних даних. Його гармонізація з GDPR передбачає не лише уточнення термінології чи процедур реєстрації володільців, а й змістовне закріплення норм про автоматизоване прийняття рішень, профілювання, право особи на заперечення проти таких рішень, право вимагати людського перегляду й отримувати зрозуміле пояснення логіки обробки [10]. Для публічного управління доцільно прямо встановити, що рішення органів влади, які мають істотний вплив на права й обов'язки громадян, не можуть ґрунтуватися виключно на автоматизованій обробці даних без наявності спеціальних гарантій і процедур перегляду.

Законодавство про публічні електронні послуги [16], також потребує перегляду крізь призму risk-based підходу AI Act. Йдеться про запровадження диференційованих вимог до систем, які лише інформують або надають доступ до сервісів, і систем, що ухвалюють чи підтримують юридично значущі рішення. Для останніх має бути закріплено обов'язкове документування використання алгоритмічних модулів у кожній конкретній справі, можливість фіксації й подальшого аналізу помилок, спеціальні процедури аудиту та зовнішнього нагляду. Паралельно необхідно формувати практику публічної звітності органів влади щодо застосування ШІ – із зазначенням сфер використання, типів даних, базових принципів роботи алгоритмів, виявлених ризиків і заходів реагування.

Адаптація до європейських стандартів не обмежується змінами законодавчих актів. Вона передбачає також розбудову інституційної спроможності: підготовку кадрів, розвиток компетентностей з етичного та правового оцінювання систем ШІ, створення міждисциплінарних команд, які поєднуюватимуть фахівців у галузі права, публічного управління, ІТ, кібербезпеки, соціальних наук. Без такої спроможності

навіть формально коректні норма права ризикують залишитися деклараціями.

Нарешті, важливо, щоби процес адаптації не перетворився на суто технічну «гармонізацію» під європейські акти. Український контекст – воєнний і повоєнний, із великими масивами вразливих груп, із завданнями відбудови та зміцнення довіри до інституцій – потребує осмисленого, людиноцентричного підходу. ШІ в публічному управлінні має розглядатися не як чергова «модна технологія», а як інструмент, який може як посилити здатність держави захищати права й забезпечувати стійкість, так і створити нові форми нерівностей і контролю. Саме тому адаптація до європейських стандартів має сприйматися не як зовнішній обов'язок, а як внутрішня потреба публічної влади залишатися легітимною, підзвітною та орієнтованою на громадянина в умовах алгоритмічної епохи.

**Висновки.** Аналіз європейських та міжнародних підходів до регулювання штучного інтелекту, насамперед у контексті автоматизованого прийняття рішень у публічному управлінні, дозволяє зробити кілька узагальнюючих висновків. У центрі цих підходів перебуває не технологія як така, а захист прав людини, підзвітність публічної влади та збереження демократичних процедур у ситуації, коли дедалі більше рішень ухвалюється за участю алгоритмів. GDPR, AI Act, Принципи ОЕСР щодо ШІ, Рекомендація ЮНЕСКО та Рамкова конвенція Ради Європи [10–14] формують багаторівневу модель, у якій поєднано норми щодо обробки даних, вимоги до ризик-орієнтованого регулювання, етичні стандарти, механізми інституційного нагляду й участі стейкхолдерів.

Українське законодавство поки що рухається в цьому напрямі фрагментарно. Закон «Про захист персональних даних» закріплює базові принципи приватності, але не містить розгорнутого регулювання автоматизованих рішень, профілювання, права на пояснення та людський перегляд алгоритмічних висновків за аналогією до ст. 22 GDPR. Норми, що регулюють публічні електронні послуги та цифрову інфраструктуру, зосереджені передусім на технічній та організаційній доступності сервісів, а не на управлінні ризиками високоризикових систем ШІ та гарантіях недискримінації користувачів. Стратегічні документи у сфері цифрової трансформації та розвитку ШІ, включно з Концепцією розвитку сфери штучного інтелекту до 2030 року, фіксують важливі орієнтири, але натепер не містять достатньо конкретних інструментів оцінки впливу алгоритмічних систем на права людини, прозорості та підзвітності рішень, ухвалених із використанням ШІ [10; 15–19].

Окремого акценту потребує проблема алгоритмічної упередженості та цифрової дискримінації. Як показує і міжнародна, і українська доктрина, системи ШІ, які працюють із великими масивами даних, здатні не лише підвищувати ефективність аналітики та прогнозування, а й відтворювати й посилювати вже наявні соціальні нерівності [7–9]. У публічному управлінні це має прямі наслідки для доступу до соціальних послуг, розподілу бюджетних ресурсів, визначення «ризикових» категорій громадян, пріоритетів нагляду та контролю. В умовах воєнного й повоєнного розвитку України, масового переміщення населення, зростання кількості вразливих груп ризик цифрової дискримінації набуває особливої гостроти. Інституційно не врегульована, алгоритмічна упередженість загрожує підважити довіру до держави й відтворити структурні нерівності вже в «цифровому вимірі».

У цьому контексті адаптація української політики та законодавства до європейських і міжнародних стандартів у сфері ШІ має розглядатися не як формальна «гармонізація» окремих норм, а як побудова цілісної системи врядування штучним інтелектом у публічному секторі. Йдеться про необхідність переосмислення Концепції розвитку сфери ШІ до 2030 року з урахуванням risk-based підходу AI Act,

етичних орієнтирів Рекомендації ЮНЕСКО та людиноцентричної логіки Рамкової конвенції Ради Європи; модернізації Закону «Про захист персональних даних» через імплементацію положень, що стосуються автоматизованих рішень, профілювання, пояснюваності алгоритмів, права на заперечення та людський перегляд; оновлення законодавства про публічні електронні послуги з урахуванням вимог до високоризикових систем ШІ, у тому числі щодо реєстрів, аудиту, прозорості та захисту прав користувачів.

Водночас одних лише законодавчих змін недостатньо. Необхідним є послідовне нарощування інституційної спроможності органів публічної влади до етичного та правового управління ШІ. Це передбачає формування спеціалізованих компетентностей у сфері data governance, алгоритмічного аудиту, оцінки впливу на права людини; створення механізмів незалежного нагляду (у тому числі у формі уповноважених органів та етичних комітетів), розвиток практик публічної звітності щодо використання ШІ; забезпечення реальної, а не декларативної участі стейкхолдерів – наукової спільноти, бізнесу, громадянського суспільства – у виробленні політики щодо ШІ. Без таких елементів будь-які формальні посилання на «європейські стандарти» ризикують залишитися лише риторикою.

На нашу думку, ключовим критерієм успішності адаптації української політики та законодавства у сфері ШІ має стати не швидкість «перенесення» положень GDPR чи AI Act у національне право, а здатність побудувати таку модель автоматизованого прийняття рішень у публічному управлінні, яка одночасно підвищуватиме ефективність держави та посилюватиме захист прав людини, довіру до інституцій і стійкість демократії в умовах воєнних і повоєнних трансформацій. ШІ у публічному секторі має розглядатися як інструмент, що може працювати як на посилення людиноцентричного, прозорого та справедливого врядування, так і на відтворення контролю та нерівностей. Від того, наскільки послідовно Україна інтегрує європейські та міжнародні стандарти в поєднанні з власним унікальним контекстом, залежатиме, до якого з цих сценаріїв ми наближатимемося.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Alotaibi S. J. Theories, Frameworks, and Models of Using Artificial Intelligence in Organizations. *Journal of the Korea Convergence Society*. 2022. Vol. 13, No. 4. P. 1–10. URL: <https://www.koreascience.kr/article/JAKO202232764037011.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).
2. Farooq Kh., Solowiej B. J. *Artificial Intelligence in the Public Sector: Maximizing Opportunities, Managing Risks*. Washington, D.C. : World Bank Group, 2020. 108 p. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/809611616042736565/artificial-intelligence-in-the-public-sector-maximizing-opportunities-managing-risks> (дата звернення: 05.09.2025).
3. Babšek M., Rakar T., Kovač P., Seme T. Artificial Intelligence Adoption in Public Administration: An Overview of Top-Cited Articles and Practical Applications. *AI*. 2025. Vol. 6, No. 3. P. 44. URL: <https://www.mdpi.com/2673-2688/6/3/44> (дата звернення: 08.09.2025).
4. Rakšnys A. V., Gudelis D., Guogis A. The Uses of Artificial Intelligence in the Public Sector: Challenges and Prospects. *Public Policy and Administration*. 2025. Vol. 24, No. 3. URL: <https://vpa.ktu.lt/index.php/PPA/article/view/39489> (дата звернення: 10.09.2025).
5. Rekunenko I., Kobushko I., Dzydyguri O., Balahurovska I., Yurynets O., Zhuk O. The use of artificial intelligence in public administration: Bibliometric analysis. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Vol. 23, Issue 1. P. 209–224. URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/>

problems-and-perspectives-in-management/issue-473/the-use-of-artificial-intelligence-in-public-administration-bibliometric-analysis (дата звернення: 10.19.2025).

6. Vatamanu A. F., Tofan M. Integrating Artificial Intelligence into Public Administration: Challenges and Vulnerabilities. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, No. 4. P. 149. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/4/149> (дата звернення: 10.19.2025).

7. Яровий Т. С. Можливості та ризики використання штучного інтелекту в публічному управлінні. *Economic Synergy*. 2023. № 2(8). С. 36–47. URL: <https://es.istu.edu.ua/index.php/EconomicSynergy/article/download/113/84/251> (дата звернення: 10.19.2025).

8. Оболенський О. Ю., Косицька В., Рвач А. Штучний інтелект у публічному управлінні: вимоги, проблеми та ризики. *Вчені записки*. 2023. № 33(4). С. 121–137. URL: <https://vz.kneu.ua/archive/2023/33%284%29.10> (дата звернення: 10.19.2025).

9. Ніколюк О. В., Савченко Т. В., Родіна О. В. Проблеми та переваги штучного інтелекту як ефективного інституту для розбудови управлінських рішень в публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Т. 34(73), № 3. С. 124–131. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/3\\_2023/19.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/3_2023/19.pdf) (дата звернення: 10.19.2025).

10. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council (General Data Protection Regulation – GDPR). *EUR-Lex*. 2016. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj> (дата звернення: 06.11.2025).

11. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council on laying down harmonised rules on artificial intelligence (AI Act). *Official Journal of the European Union*. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng> (дата звернення: 07.10.2025).

12. OECD Principles on Artificial Intelligence. *OECD*. 2019. URL: <https://archive.epic.org/algorithmic-transparency/OECD-AI-Principles-flyer.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).

13. Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence. *UNESCO*. 2021. URL: [https://www.naavi.org/uploads\\_wp/2023/Recommendation%20on%20the%20Ethics%20of%20Artificial%20Intelligence%20-%20UNESCO%20Digital%20Library.pdf](https://www.naavi.org/uploads_wp/2023/Recommendation%20on%20the%20Ethics%20of%20Artificial%20Intelligence%20-%20UNESCO%20Digital%20Library.pdf) (дата звернення: 07.11.2025).

14. Council of Europe Framework Convention on Artificial Intelligence and Human Rights, Democracy and the Rule of Law. *Strasbourg : Council of Europe*, 2024. URL: <https://rm.coe.int/1680afae3c> (дата звернення: 10.11.2025).

15. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 05.11.2025).

16. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення: 20.10.2025).

17. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 22.10.2025).

18. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 23.10.2025).

19. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні до 2030 р.: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1556-2020-%D1%80> (дата звернення: 10.10.2025).

## REFERENCES:

1. Alotaibi, S. J. (2022). Theories, frameworks, and models of using artificial intelligence in organizations. *Journal of the Korea Convergence Society*, 13(4), 1–10. URL:

<https://www.koreascience.kr/article/JAKO202232764037011.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).

2. Farooq, Kh., & Solowiej, B. J. (2020). Artificial intelligence in the public sector: Maximizing opportunities, managing risks. World Bank Group. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/809611616042736565/artificial-intelligence-in-the-public-sector-maximizing-opportunities-managing-risks> (дата звернення: 05.09.2025).

3. Babšek, M., Rakar, T., Kovač, P., & Seme, T. (2025). Artificial intelligence adoption in public administration: An overview of top-cited articles and practical applications. *AI*, 6(3), Article 44. URL: <https://www.mdpi.com/2673-2688/6/3/44> (дата звернення: 08.09.2025).

4. Rakšnys, A. V., Gudelis, D., & Guogis, A. (2025). The uses of artificial intelligence in the public sector: Challenges and prospects. *Public Policy and Administration*, 24(3). URL: <https://vpa.ktu.lt/index.php/PPA/article/view/39489> (дата звернення: 10.09.2025).

5. Rekunenko, I., Kobushko, I., Dzydzyguri, O., Balahurovska, I., Yurynets, O., & Zhuk, O. (2025). The use of artificial intelligence in public administration: Bibliometric analysis. *Problems and Perspectives in Management*, 23(1), 209–224. URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-473/the-use-of-artificial-intelligence-in-public-administration-bibliometric-analysis> (дата звернення: 19.10.2025).

6. Vatamanu, A. F., & Tofan, M. (2025). Integrating artificial intelligence into public administration: Challenges and vulnerabilities. *Administrative Sciences*, 15(4), Article 149. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/4/149> (дата звернення: 19.10.2025).

7. Yarovi, T. S. (2023). Mozhlivosti ta ryzyky vykorystannia shtuchnoho intelektu v publichnomu upravlinni [Opportunities and risks of using artificial intelligence in public administration]. *Economic Synergy*, 2(8), 36–47. URL: <https://es.istu.edu.ua/index.php/EconomicSynergy/article/download/113/84/251> (дата звернення: 19.10.2025).

8. Obolenskyi, O. Yu., Kosytska, V., & Rvach, A. (2023). Shtuchnyi intelekt u publichnomu upravlinni: vymohy, problemy ta ryzyky [Artificial intelligence in public administration: Requirements, problems, and risks]. *Vcheni zapysky*, 33(4), 121–137. URL: <https://vz.kneu.ua/archive/2023/33%284%29.10> (дата звернення: 19.10.2025).

9. Nikoliuk, O. V., Savchenko, T. V., & Rodina, O. V. (2023). Problemy ta perevahy shtuchnoho intelektu yak efektyvnoho instytutu dlia rozbudovy upravlinskykh rishen v publichnomu upravlinni [Problems and advantages of artificial intelligence as an effective institution for developing managerial decisions in public administration]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 34(73)(3), 124–131. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/3\\_2023/19.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/3_2023/19.pdf) (дата звернення: 19.10.2025).

10. European Parliament and Council of the European Union. (2016). Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council (General Data Protection Regulation—GDPR). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj> (дата звернення: 06.11.2025).

11. European Parliament and Council of the European Union. (2024). Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council on laying down harmonised rules on artificial intelligence (AI Act). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng> (дата звернення: 07.10.2025).

12. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). OECD principles on artificial intelligence. URL: <https://archive.epic.org/algorithmic-transparency/OECD-AI-Principles-flyer.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).

13. UNESCO. (2021). Recommendation on the ethics of artificial intelligence. URL: [https://www.naavi.org/uploads\\_wp/2023/Recommendation%20on%20the%20Ethics%20](https://www.naavi.org/uploads_wp/2023/Recommendation%20on%20the%20Ethics%20)

of%20Artificial%20Intelligence%20-%20UNESCO%20Digital%20Library.pdf (дата звернення: 07.11.2025).

14. Council of Europe. (2024). Council of Europe Framework Convention on Artificial Intelligence and Human Rights, Democracy and the Rule of Law. URL: <https://rm.coe.int/1680afae3c> (дата звернення: 10.11.2025).

15. Verkhovna Rada of Ukraine. (2010). Pro zakhyst personalnykh danykh: Zakon Ukrainy vid 01.06.2010 No. 2297-VI [On personal data protection: Law of Ukraine dated 01.06.2010 No. 2297-VI]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 05.11.2025).

16. Verkhovna Rada of Ukraine. (2021). Pro osoblyvosti nadannia publichnykh (elektronnykh publichnykh) posluh: Zakon Ukrainy vid 15.07.2021 No. 1689-IX [On the specifics of providing public (electronic public) services: Law of Ukraine dated 15.07.2021 No. 1689-IX]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення: 20.10.2025).

17. Verkhovna Rada of Ukraine. (2017). Pro elektronni dovirchi posluhy: Zakon Ukrainy vid 05.10.2017 No. 2155-VIII [On electronic trust services: Law of Ukraine dated 05.10.2017 No. 2155-VIII]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 22.10.2025).

18. Verkhovna Rada of Ukraine. (2011). Pro dostup do publichnoi informatsii: Zakon Ukrainy vid 13.01.2011 No. 2939-VI [On access to public information: Law of Ukraine dated 13.01.2011 No. 2939-VI]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 23.10.2025).

19. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020). Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku shtuchnoho intelektu v Ukraini do 2030 r.: Rozporiadzhennia vid 02.12.2020 No. 1556-r [On approval of the Concept of artificial intelligence development in Ukraine until 2030: Order dated 02.12.2020 No. 1556-r]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1556-2020-%D1%80> (дата звернення: 10.10.2025).

Дата першого надходження рукопису до видання: 25.11.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 12.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025

УДК 351:338.242:352(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.6.12>

## ДЕРЖАВНЕ АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Телендій А. А.** – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом  
ORCID: 0009-0007-7436-7373

У статті досліджено особливості державного антикризового управління в територіальних громадах України в умовах воєнного стану. Актуальність теми зумовлена безпрецедентними викликами для системи публічного управління, пов'язаними з повномасштабною збройною агресією, необхідністю забезпечення безперервності публічних послуг, збереження інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та підтримки життєдіяльності громад. Обґрунтовано, що антикризове управління на місцевому рівні в умовах війни виходить за межі традиційних управлінських підходів і потребує поєднання надзвичайних повноважень, стратегічної гнучкості та ефективної координації з органами державної влади.

Проаналізовано нормативно-правові засади функціонування територіальних громад у період дії воєнного стану, визначено ключові управлінські ризики та обмеження, з якими стикаються органи місцевого самоврядування. Значну увагу приділено трансформації управлінських функцій, ролі військових адміністрацій, змінам у бюджетному процесі та механізмах прийняття управлінських рішень. Показано, що ефективність антикризового управління значною мірою залежить від якості комунікації між центральною владою, місцевими органами та громадянами, а також від рівня професійної підготовки управлінських кадрів.

Зроблено висновок, що антикризове управління в територіальних громадах в умовах воєнного стану доцільно розглядати як складову реформи публічного управління, спрямовану на підвищення стійкості, адаптивності та довіри до влади. Окреслено перспективи подальшого вдосконалення управлінських механізмів з урахуванням завдань повоєнного відновлення та європейської інтеграції України.

**Ключові слова:** антикризове управління, територіальні громади, воєнний стан, публічне управління, місцеве самоврядування.

### **Telendii A. A. State anti-crisis governance in territorial communities of Ukraine under martial law**

The article examines the specifics of state anti-crisis governance in territorial communities of Ukraine under martial law. The relevance of the topic is determined by unprecedented challenges faced by the public administration system due to full-scale military aggression, the need to ensure continuity of public services, preserve the institutional capacity of local self-government bodies, and maintain community resilience. It is substantiated that anti-crisis governance at the local level during wartime goes beyond traditional management approaches and requires a combination of extraordinary powers, strategic flexibility, and effective coordination with central authorities.

The legal and institutional framework governing the functioning of territorial communities under martial law is analyzed, and key managerial risks and constraints faced by local governments are identified. Particular attention is paid to the transformation of governance functions, the role of military administrations, changes in the budget process, and decision-making mechanisms. The study shows that the effectiveness of anti-crisis governance largely depends on the quality of communication between central and local authorities and citizens, as well as on the professional capacity of managerial staff.

It is concluded that anti-crisis governance in territorial communities under martial law should be considered an integral component of public administration reform aimed at enhancing resilience, adaptability, and public trust. Prospects for further improvement of governance mechanisms in the context of post-war recovery and Ukraine's European integration are outlined.

**Key words:** anti-crisis governance, territorial communities, martial law, public administration, local self-government.

**Постановка проблеми.** Запровадження воєнного стану в Україні кардинально змінило умови функціонування системи публічного управління, особливо на рівні територіальних громад. Саме громади стали простором, де перетинаються безпекові, гуманітарні, економічні та соціально-психологічні виклики. Органи місцевого самоврядування працюють у ситуації підвищеної невизначеності, дефіциту фінансових і кадрових ресурсів, постійного ризику для життя населення та об'єктів критичної інфраструктури. За таких умов традиційні моделі управління, орієнтовані на стабільність, лінійне планування та поступовість змін, виявляють обмеженість щодо оперативного реагування на кризові ситуації, які можуть змінюватися щоденно [2].

Нормативне поле функціонування органів публічної влади у період воєнного стану визначається, насамперед, Конституцією України та Законом України «Про правовий режим воєнного стану», який встановлює особливий порядок реалізації владних повноважень, можливість тимчасового обмеження окремих конституційних прав, посилення ролі військового командування, а також особливості роботи органів державної влади та місцевого самоврядування [1]. Воєнний стан змінює звичну логіку управління в територіальних громадах, оскільки управлінські рішення часто ухвалюються в стислі терміни, на основі неповної інформації, під впливом швидко змінюваних факторів безпеки.

Територіальні громади виконують кілька взаємопов'язаних функцій: базовий рівень місцевого самоврядування; платформа реалізації державної регіональної політики; простір повсякденного життя громадян; осередок соціальної згуртованості та локальної економіки. Воєнний стан підвищує вимоги до швидкості, узгодженості, прозорості та легітимності управлінських рішень. Кожна помилка або затримка може мати пряму ціну у вигляді зростання ризиків для життя та здоров'я людей, поглиблення гуманітарних криз, погіршення довіри до влади.

Додатковий вимір проблеми пов'язаний із реформою децентралізації та державно-управлінською реформою, які тривали до початку повномасштабного вторгнення. Оцінювання SIGMA публічного управління в Україні за 2023 рік засвідчило збереження певної інституційної стійкості системи, але також наявність структурних «вузьких місць» у координації, кадровій політиці та наданні послуг [4; 5]. У звіті Європейської Комісії «Ukraine 2024 Report» відзначено, що, попри війну, публічна адміністрація загалом підтримує функціонування базових сервісів, однак потребує посилення управлінської спроможності та узгодження з Принципами державного управління [9].

Отже, формується комплексна науково-практична проблема. З одного боку, виникає потреба у надзвичайно швидких, часто жорстких антикризових рішеннях; з іншого – суспільний запит на збереження засад належного врядування, підзвітності, прозорості та орієнтації на потреби людини. Пошук балансу між цими вимогами, а також вироблення дієвих моделей антикризового управління саме на рівні територіальних громад і становить зміст порушеної проблеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання кризового та антикризового управління в діяльності держави та органів публічної влади активно розробляються в українській і світовій науковій літературі. У працях із теорії державного управління наголошується, що кризові ситуації потребують особливих підходів до планування, організації та контролю, а також якісно іншого рівня взаємодії між різними рівнями влади [2]. У класичних концепціях державного управління антикризове управління розуміється як система цілеспрямованих дій, що включає

попередження криз, оперативне реагування, мінімізацію наслідків і відновлення нормального функціонування інституцій.

Зарубіжні дослідники публічного менеджменту (зокрема С. Осборн, К. Полліт, Г. Букарт) розвивають поняття стійкості державних інститутів, приділяючи увагу здатності адміністративної системи адаптуватися до шоків, зберігаючи базові функції та легітимність [3]. Підкреслюється, що ефективне антикризове управління передбачає поєднання формальних процедур із неформальними мережами взаємодії, довірою громадян та інноваційними практиками.

У звітах OECD та SIGMA увага зосереджується на інституційній спроможності публічної адміністрації України, як на центральному, так і на місцевому рівнях. SIGMA-моніторинг «Public administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration» фіксує помірний прогрес у низці сфер, але водночас наголошує на потребі посилення координації політики, професіоналізації кадрів, удосконалення системи стратегічного планування й управління фінансами [4; 5].

Окремий пласт досліджень присвячено бюджетній політиці в умовах війни. У статті І. Чугунова та співавторів доведено, що бюджетна політика України в умовах воєнного стану набуває кризового характеру: доходи зменшуються внаслідок рецесії, натомість видатки на оборону й безпеку різко зростають, що зумовлює потребу в переорієнтації бюджетних пріоритетів та мобілізації зовнішніх ресурсів [7]. Міністерство фінансів України в офіційних комунікаціях підкреслює, що Державний бюджет на 2024 рік розглядається як «солідарний документ» фінансування загальнодержавних потреб у режимі воєнного стану з пріоритетом оборони та соціальної підтримки вразливих груп населення [8].

Дослідження місцевого самоврядування в умовах повномасштабної війни показують, що територіальні громади стають одночасно об'єктами ударів та активними суб'єктами відповіді на кризу. У статті Ю. Окуновської та М. Примуша розкрито, як розширення повноважень місцевого самоврядування, здійснене в межах децентралізації, дає змогу громадам ефективніше реагувати на виклики війни, проте створює і нові зони відповідальності, насамперед у сферах безпеки, соціальної підтримки та координації допомоги [11]. Соціологічні опитування Київського міжнародного інституту соціології демонструють, що довіра громадян до реформи місцевого самоврядування загалом зберігається, навіть попри воєнні виклики, а підтримка децентралізації залишається відносно високою [12].

Важливим напрямом є дослідження державних комунікацій у кризових ситуаціях. OECD у звіті «OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward» пропонує концептуальну рамку державної комунікації, де кризова комунікація розглядається як критичний компонент ефективного врядування, а рівень довіри громадян до дій уряду значною мірою пов'язується з тим, наскільки чітко, послідовно й прозоро влада пояснює свої рішення [6]. У наступному звіті «Public communication trends after COVID-19» акцентується, що пандемія стала тестом для систем кризових комунікацій, а засвоєні уроки мають застосовуватися і в інших надзвичайних контекстах, включно з воєнними [10].

Європейська Комісія в документі «Ukraine 2024 Report» відзначає стійкість української публічної адміністрації, яка, попри війну, зберігає спроможність надавати базові послуги, однак підкреслює потребу в подальшому зміцненні інституцій, гармонізації законодавства та практик із Принципами державного управління, а також у прозорому управлінні фінансовою допомогою та проєктами відновлення [9].

У сукупності наведені праці створюють теоретичне та аналітичне підґрунтя для розуміння антикризового управління. Водночас залишається недостатньо розробленою саме «місцева» оптика – як територіальні громади організують антикризове управління в умовах тривалого воєнного стану, якими є інституційні, фінансові та комунікаційні механізми, і як цей досвід може бути використаний у повоєнний період. Саме на ці аспекти спрямовано подальший аналіз.

**Формулювання цілей статті.** З урахуванням окресленого наукового контексту сформульовано мету статті: проаналізувати особливості державного антикризового управління в територіальних громадах України в умовах воєнного стану та запропонувати напрями удосконалення управлінських механізмів на місцевому рівні з орієнтацією на стійкість, адаптивність і довіру до влади.

Для реалізації поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- розкрити зміст антикризового управління в територіальних громадах з позицій сучасної теорії державного управління та практики воєнного часу;
- систематизувати основні групи кризових викликів для громад і типові управлінські реакції на них;
- проаналізувати трансформацію розподілу повноважень між центральними органами влади, військовими адміністраціями та органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану;
- охарактеризувати ключові інструменти фінансового, організаційного та комунікаційного антикризового управління на місцевому рівні;
- окреслити пропозиції щодо посилення кадрової спроможності та інституційної стійкості територіальних громад з урахуванням європейських стандартів публічного управління.

**Виклад основного матеріалу.** Перший логічний крок – з'ясування інституційно-правових рамок, у яких здійснюється антикризове управління громадами. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» встановлює особливий порядок функціонування органів влади, включаючи можливість обмеження окремих прав і свобод, запровадження комендантської години, особливого режиму в'їзду й виїзду, евакуації населення, посиленого контролю за об'єктами критичної інфраструктури [1]. У цьому законі передбачено, що органи місцевого самоврядування продовжують здійснювати свої повноваження, якщо інше не визначено актами щодо створення військових адміністрацій. Такий підхід формально зберігає місцеве самоврядування як інституцію, але на практиці призводить до значної диференціації моделей управління залежно від безпекової ситуації на конкретній території.

Наступна важлива ланка – поява та діяльність військових адміністрацій. Військові адміністрації населених пунктів і областей створюються там, де необхідно забезпечити безперервність управління та виконання функцій держави в умовах надзвичайних загроз. На рівні окремих громад функції органів місцевого самоврядування частково або повністю перебирають на себе військові адміністрації, тоді як в інших громадах відбувається співіснування та взаємодія військових адміністрацій і місцевих рад, виконавчих органів. Дослідження українських правників і політологів показують, що такий «подвійний» або «гібридний» режим управління потребує чіткого розмежування відповідальності, щоб уникати дублювання рішень і конфліктів повноважень [13].

Антикризове управління в громадах доцільно розглядати як цілісну систему дій, що охоплює безпекові, гуманітарні, економічні та соціально-психологічні

Таблиця 1

**Основні групи кризових викликів територіальних громад в умовах воєнного стану та типові управлінські реакції**

<b>Група викликів</b>	<b>Приклади ситуацій</b>	<b>Типові управлінські реакції громади</b>
Безпеківі	масовані обстріли, загроза окупації, руйнування об'єктів критичної інфраструктури	координація з військовим командуванням; плани евакуації; організація укриттів; резервні схеми постачання
Гуманітарні	масовий притік внутрішньо переміщених осіб, дефіцит житла, ліків, продуктів	створення центрів допомоги; облік ВПО; забезпечення базових потреб; координація з гуманітарними організаціями
Економічні	падіння доходів, зупинка підприємств, руйнування виробництва, порушення логістики	перегляд бюджету; тимчасові пільги для бізнесу; залучення донорської допомоги; підтримка локальних ініціатив
Соціально-психологічні	зростання тривожності, конфлікти в громаді, втома від війни	інформаційні та просвітницькі кампанії; залучення психологічної підтримки; створення майданчиків для діалогу

*Складено на основі [1; 4; 7; 8; 11; 12].*

виміри. Узагальнення практик дає змогу виділити кілька типових груп викликів і відповідних управлінських реакцій.

Наведені групи демонструють, що антикризове управління в громадах має комплексний характер. Безпеківі рішення (організація укриттів, евакуація, взаємодія з військовими) тісно пов'язані з гуманітарною допомогою, фінансовими можливостями та станом місцевої економіки. Додатково, на тлі тривалого стресу, особливого значення набуває психологічна підтримка та системна комунікаційна робота з населенням.

Фінансовий вимір антикризового управління потребує окремого розгляду. Як показують дослідження бюджетної політики в умовах воєнного стану, доходи державного та місцевих бюджетів скорочуються через спад економічної активності, тоді як видатки, передусім на оборону, безпеку та соціальний захист, зростають [7]. У коментарях Міністерства фінансів України підкреслюється, що бюджет на 2024 рік має солідарний характер, спрямований на фінансування загальнодержавних потреб в умовах війни, при цьому значна частка ресурсів спрямовується також на підтримку територій, що зазнали найбільших руйнувань [8].

У відповідь на такі виклики громади вимушені:

- переглядати бюджетні програми з метою концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках (безпека, базові послуги, соціальна підтримка);
- оптимізувати структуру доходів, зокрема завдяки активнішій роботі з платниками податків, залученню міжбюджетних трансфертів і проєктів міжнародної допомоги;
- запроваджувати жорсткіші процедури контролю та звітності щодо використання бюджетних коштів, щоби зберегти довіру населення та донорів;

– розвивати партнерства з міжнародними організаціями, фондами, приватним сектором для реалізації проєктів відновлення.

Для систематизації основних інструментів антикризового фінансового управління доцільно використати узагальнюючу таблицю.

Значну роль у антикризовому управлінні відіграє комунікаційний компонент. Сучасні дослідження OECD показують, що ефективна кризова комунікація стає критерієм того, наскільки добре урядові структури справляються з кризами [6; 10]. У контексті територіальних громад ідеться про кілька рівнів комунікації:

- внутрішню координацію між структурними підрозділами органу місцевого самоврядування та військовими адміністраціями;
- міжінституційну взаємодію із центральними органами влади, сусідніми громадами, міжнародними партнерами;
- зовнішню комунікацію з населенням громади.

Для забезпечення довіри населення до антикризових дій місцевої влади доцільно дотримуватися таких принципів:

- своєчасність – повідомлення мають з'являтися до того, як незаповнений інформаційний простір буде використано чутками або ворожою пропагандою;
- послідовність – різні органи влади мають уникати суперечливих формулювань щодо одних і тих самих рішень;
- прозорість – у максимально можливих межах варто пояснювати логіку рішень, особливо якщо йдеться про обмеження прав чи складні бюджетні кроки;
- доступність – інформація має бути подана зрозумілою мовою, через канали, що відповідають медіаспоживанню мешканців (офіційні сайти, соціальні мережі, месенджери, оголошення офлайн тощо).

Особливим фактором успіху антикризового управління стає кадровий потенціал. Г. Атаманчук наголошує, що державне управління неможливо відокремити від якості людського ресурсу, який забезпечує функціонування інституцій [2]. В умовах воєнного стану навантаження на працівників органів місцевого самоврядування істотно зростає: внутрішні процеси прискорюються, кількість завдань збільшується, а рівень стресу досягає високих значень. За таких умов важливими

Таблиця 2

**Основні інструменти антикризового фінансового управління  
в територіальних громадах**

<b>Напрямок</b>	<b>Інструмент</b>	<b>Очікуваний ефект</b>
Планування	перегляд бюджетних програм; формування «антикризових пакетів» видатків	зосередження ресурсів на критично важливих функціях
Доходи	оптимізація місцевих податків; робота з міжбюджетними трансфертами; підготовка заявок на донорське фінансування	збільшення доступного ресурсного потенціалу громади
Видатки	секвестр або перенесення другорядних видатків; тимчасове обмеження інвестиційних програм	скорочення дефіциту; підвищення гнучкості бюджету
Контроль і прозорість	публічні звіти, онлайн-панелі показників, залучення громадськості до обговорення бюджету	підвищення довіри та підзвітності місцевої влади

*Складено на основі [4; 7; 8; 9].*

є не лише фахові компетентності, а й здатність діяти в ситуаціях невизначеності, комунікувати з громадянами, співпрацювати з військовими та міжнародними партнерами.

Практичні рекомендації щодо посилення кадрової спроможності громад включають:

- впровадження короткострокових тренінгів з кризового менеджменту, бюджетного планування в умовах війни, кризових комунікацій;
- обмін досвідом між громадами, що перебувають у подібних умовах, через тематичні мережі, вебінари, спільні навчальні заходи за підтримки міжнародних організацій;
- залучення експертів (зокрема, через проекти Ради Європи, ПРООН та інших донорів), які можуть надати методичну допомогу у розробленні місцевих антикризових планів [6; 13].

Поступове узагальнення досвіду територіальних громад, зафіксованого в наукових публікаціях, звітах міжнародних організацій та українських аналітичних центрів, створює основу для формування більш системної моделі антикризового управління на місцевому рівні. Така модель має поєднувати законодавчо визначені механізми воєнного стану із принципами належного врядування, орієнтованого на людину.

**Висновки.** Проведений аналіз дає змогу зробити низку узагальнень щодо змісту та перспектив державного антикризового управління в територіальних громадах України в умовах воєнного стану.

По-перше, правові засади воєнного стану забезпечують базову рамку для функціонування органів місцевого самоврядування, але практична реалізація цих норм залежить від конкретних інституційних рішень щодо створення військових адміністрацій, розподілу повноважень і організації координації між різними рівнями влади. Підтримання балансу між централізацією в інтересах безпеки та збереженням елементів самоврядності постає одним із ключових викликів.

По-друге, кризові виклики для громад мають багатовимірний характер. Безпекі, гуманітарні, економічні та соціально-психологічні фактори тісно переплітаються, тому антикризове управління не може обмежуватися лише окремими заходами, а потребує системної, інтегрованої відповіді. Типологізація таких викликів і управлінських реакцій дає змогу громадам краще планувати дії, розподіляти ресурси й оцінювати результати.

По-третє, фінансовий вимір антикризового управління стає визначальним для спроможності громад виконувати свої повноваження. Зміна структури доходів та видатків, необхідність швидкого перегляду бюджетних пріоритетів, посилення залежності від міжбюджетних трансфертів і міжнародної допомоги формують нову реальність для місцевих фінансів. У такій ситуації особливо важливими є прозорість та обґрунтованість бюджетних рішень, що безпосередньо впливають на довіру мешканців.

По-четверте, якість кризових комунікацій та рівень кадрової спроможності органів місцевого самоврядування істотно впливають на ефективність антикризового управління. Навіть оптимальні з точки зору законодавства або фінансів рішення можуть не спрацювати, якщо вони не пояснені громаді, сприймаються як непрозорі або несправедливі. Рекомендації OECD щодо публічної комунікації, а також практики українських громад підтверджують, що системна робота з інформацією та зворотним зв'язком стає невід'ємною частиною управління в кризових умовах [6; 10].

По-п'яте, антикризове управління на рівні територіальних громад необхідно інтегрувати в ширший контекст реформи публічного управління та євроінтеграційного курсу України. SIGMA-оцінювання та звіти Європейської Комісії підкреслюють, що стійкість публічної адміністрації, здатність органів влади забезпечувати послуги, планувати відновлення та ефективно використовувати міжнародну допомогу є важливими критеріями успішності інтеграції до ЄС [4; 5; 9].

Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на детальному аналізі практики окремих громад, порівнянні моделей антикризового управління у різних регіонах, розробленні системи індикаторів стійкості громад, а також на вивченні довгострокових наслідків нинішніх управлінських рішень для повоєнного розвитку та відновлення.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. 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> (дата звернення: 24.12.2025).
2. Атаманчук Г. В. Теорія державного управління : підручник. Київ : Юрінком Інтер, 2019. 528 с.
3. Osborne S. P. Public Service Logic: Creating Value through Public Service Delivery. London : Routledge, 2020. 220 p.
4. Public Administration in Ukraine : Assessment against the Principles of Public Administration : SIGMA Monitoring Report. Paris : OECD / SIGMA, 2023. 212 p. URL: [https://www.sigmaweb.org/en/publications/public-administration-in-ukraine\\_078d08d4-en.html](https://www.sigmaweb.org/en/publications/public-administration-in-ukraine_078d08d4-en.html) (дата звернення: 24.12.2025).
5. Принципи державного управління. Видання 2023 року. Париж : OECD / SIGMA, 2023. 48 с. URL: [https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/uk/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration\\_5e68f805/cab64737-uk.pdf](https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/uk/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/cab64737-uk.pdf) (дата звернення: 24.12.2025).
6. OECD. OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward. Paris : OECD Publishing, 2021. 240 p. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-report-on-public-communication\\_22f8031c-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-report-on-public-communication_22f8031c-en.html) (дата звернення: 24.12.2025).
7. Chugunov I., Makohon V., Titarchuk M., Krykun T. The budget policy of Ukraine under martial law // Public and Municipal Finance. 2023. Vol. 12, No. 1. P. 1–11. DOI: 10.21511/pmf.12(1).2023.01. URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/public-and-municipal-finance/issue-1-cont-12/the-budget-policy-of-ukraine-under-martial-law> (дата звернення: 24.12.2025).
8. Budget 2024 is a solidarity document for financing national needs in the context of martial law – Denys Uliutin // Міністерство фінансів України : офіційний сайт. 22.09.2023. URL: [https://mof.gov.ua/en/news/v\\_umovakh\\_dii\\_rezhimu\\_voiennogo\\_stanu\\_biudzheta-2024\\_solidarnii\\_dokument\\_finansuvannia\\_zagalnoderzhavnikh\\_potreb\\_-\\_denis\\_uliutin-4209](https://mof.gov.ua/en/news/v_umovakh_dii_rezhimu_voiennogo_stanu_biudzheta-2024_solidarnii_dokument_finansuvannia_zagalnoderzhavnikh_potreb_-_denis_uliutin-4209) (дата звернення: 24.12.2025).
9. European Commission. Ukraine 2024 Report : Commission Staff Working Document SWD(2024) 699 final. Brussels, 30.10.2024. 105 p. URL: [https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1\\_en?filename=Ukraine+Report+2024.pdf](https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine+Report+2024.pdf) (дата звернення: 24.12.2025).
10. OECD. Public Communication Trends after COVID-19. Paris : OECD Publishing, 2022. 120 p. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/09/public-communication-trends-after-covid-19\\_8dad286c/cb4de393-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/09/public-communication-trends-after-covid-19_8dad286c/cb4de393-en.pdf) (дата звернення: 24.12.2025).
11. Okunovska Y., Prymush M. Local Self-Government in Ukraine in the Context of a Full-Scale Invasion // European Political and Law Discourse. 2024. Vol. 11, No. 3.

P. 35–47. DOI: 10.46340/eppd.2024.11.3.4. URL: [https://eppd13.cz/?page\\_id=2398](https://eppd13.cz/?page_id=2398) (дата звернення: 24.12.2025).

12. Reform of local self-government and territorial organisation of power, widely known as “decentralisation”, even in wartime remains one of the key reforms – opinion poll // Kyiv International Institute of Sociology. 19.12.2022. URL: <https://kiis.com.ua/?cat=reports&id=1164&lang=eng&page=1> (дата звернення: 24.12.2025).

13. Tytarenko O. O. Perspektyvy normatyvno-pravovoho rehuliuвання pravovoho rezhymu voiennoho stanu v Ukraini // Pravo, suspilstvo i derzhava. 2025. No. 1. URL: <https://law-education.kyiv.ua/index.php/journal/article/view/11> (дата звернення: 24.12.2025).

## REFERENCES:

1. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 12 travnia 2015 r. No. 389-VIII [On the legal regime of martial law: Law of Ukraine of 12 May 2015 No. 389-VIII]. (2015). Retrieved December 24, 2025, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> [in Ukrainian].

2. Atamanchuk, H. V. (2019). *Teoriia derzhavnogo upravlinnia: pidruchnyk* [Theory of public administration: Textbook]. Kyiv: Yurinkom Inter [in Ukrainian].

3. Osborne, S. P. (2020). *Public service logic: Creating value through public service delivery*. London: Routledge.

4. OECD/SIGMA. (2023). *Public administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration: SIGMA monitoring report*. Paris: OECD/SIGMA. Retrieved December 24, 2025, from [https://www.sigmaweb.org/en/publications/public-administration-in-ukraine\\_078d08d4-en.html](https://www.sigmaweb.org/en/publications/public-administration-in-ukraine_078d08d4-en.html)

5. OECD/SIGMA. (2023). *Pryntsypy derzhavnogo upravlinnia. Vydannia 2023 roku* [The principles of public administration: 2023 edition]. Paris: OECD/SIGMA. Retrieved December 24, 2025, from [https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/uk/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration\\_5e68f805/cab64737-uk.pdf](https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/uk/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/cab64737-uk.pdf) [in Ukrainian].

6. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). *OECD report on public communication: The global context and the way forward*. Paris: OECD Publishing. Retrieved December 24, 2025, from [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-report-on-public-communication\\_22f8031c-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-report-on-public-communication_22f8031c-en.html)

7. Chugunov, I., Makohon, V., Titarchuk, M., & Krykun, T. (2023). The budget policy of Ukraine under martial law. *Public and Municipal Finance*, 12(1), 1–11. [https://doi.org/10.21511/pmf.12\(1\).2023.01](https://doi.org/10.21511/pmf.12(1).2023.01) Retrieved December 24, 2025, from <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/public-and-municipal-finance/issue-1-cont-12/the-budget-policy-of-ukraine-under-martial-law>

8. Ministerstvo finansiv Ukrainy [Ministry of Finance of Ukraine]. (2023, September 22). *Budget 2024 is a solidarity document for financing national needs in the context of martial law – Denys Uliutin*. Ministerstvo finansiv Ukrainy. Retrieved December 24, 2025, from [https://mof.gov.ua/en/news/v\\_umovakh\\_dii\\_rezhimu\\_voiennoho\\_stanu\\_biudzheth-2024\\_solidarnii\\_dokument\\_finansuvannia\\_zagalnoderzhavnikh\\_potreb\\_-\\_denis\\_uliutin-4209](https://mof.gov.ua/en/news/v_umovakh_dii_rezhimu_voiennoho_stanu_biudzheth-2024_solidarnii_dokument_finansuvannia_zagalnoderzhavnikh_potreb_-_denis_uliutin-4209)

9. European Commission. (2024). *Ukraine 2024 report: Commission staff working document SWD(2024) 699 final*. Brussels: European Commission. Retrieved December 24, 2025, from [https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1\\_en?filename=Ukraine+Report+2024.pdf](https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine+Report+2024.pdf)

10. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022). *Public communication trends after COVID-19*. Paris: OECD Publishing. Retrieved December 24, 2025, from [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/09/public-communication-trends-after-covid-19\\_8dad286c/cb4de393-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/09/public-communication-trends-after-covid-19_8dad286c/cb4de393-en.pdf)

11. Okunovska, Y., & Prymush, M. (2024). Local self-government in Ukraine in the context of a full-scale invasion. *European Political and Law Discourse*, 11(3), 35–47. <https://doi.org/10.46340/eppd.2024.11.3.4> Retrieved December 24, 2025, from [https://eppd13.cz/?page\\_id=2398](https://eppd13.cz/?page_id=2398)

12. Kyiv International Institute of Sociology. (2022, December 19). *Reform of local self-government and territorial organisation of power, widely known as “decentralisation”, even in wartime remains one of the key reforms – Opinion poll*. Retrieved December 24, 2025, from <https://kiis.com.ua/?cat=reports&id=1164&lang=eng&page=1>

13. Tytarenko, O. O. (2025). Perspektyvy normatyvno-pravovoho rehuliuвання pravovoho rezhymu voiennoho stanu v Ukraini [Prospects for legal regulation of the legal regime of martial law in Ukraine]. *Pravo, suspilstvo i derzhava*, 1. Retrieved December 24, 2025, from <https://law-education.kyiv.ua/index.php/journal/article/view/11> [in Ukrainian].

Дата першого надходження рукопису до видання: 24.11.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 12.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025

УДК 351.86:656

DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.6.13>

## ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ТА РИЗИКИ ЛОБІЮВАННЯ

**Форкош Д. О.** – аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу Інституту права та суспільних відносин ЗВО «Відкритий міжнародного університету розвитку людини «Україна»  
ORCID: 0009-0004-9667-9173

В сучасних умовах національна безпека все більше залежить від ефективності державного управління логістичними потоками, а також від здатності державних інституцій протидіяти негативному впливу лобістських груп на прийняття управлінських рішень у стратегічно важливих сферах. У статті досліджуються логістичні процеси як ключовий елемент системи забезпечення національної безпеки держави. Особливу увагу приділено ролі держави у формуванні та реалізації політики управління логістичними процесами в контексті забезпечення національних інтересів. Проаналізовано основні управлінські виклики, що виникають у процесі державного регулювання логістики, зокрема інституційну фрагментарність, обмеженість координації між органами публічної влади, дефіцит стратегічного планування та низький рівень прозорості ухвалення рішень. Окремий акцент зроблено на аналізі ризиків лобіювання у сфері логістичних процесів, зокрема у питаннях розподілу бюджетних ресурсів, вибору постачальників, формування логістичних маршрутів та визначення пріоритетів розвитку інфраструктури. Доведено, що неконтрольований лобістський вплив може призводити до зниження ефективності державного управління, підвищення вразливості логістичних систем та формування системних загроз національній безпеці. У статті обґрунтовано необхідність удосконалення механізмів державного управління логістичними процесами шляхом посилення інституційної спроможності, запровадження прозорих процедур прийняття рішень, розвитку міжвідомчої координації та формування дієвих інструментів контролю за лобістською діяльністю. Запропоновано концептуальні підходи до мінімізації ризиків лобіювання в логістичній сфері як складової системи забезпечення національної безпеки. Отримані результати можуть бути використані у процесі формування державної політики у сфері публічного управління та безпеки.

**Ключові слова:** логістичні процеси, національна безпека, ризики, лобіювання, управління ризики, державна політика, критична інфраструктура.

### **Forkosh D. O. Logistical processes in the national security system: management challenges and lobbying risks**

In modern conditions, national security increasingly depends on the effectiveness of state management of logistics flows, as well as on the ability of state institutions to counteract the negative influence of lobby groups on management decisions in strategically important areas. The article examines logistics processes as a key element of the state's national security system. Particular attention is paid to the role of the state in the formation and implementation of logistics management policies in the context of ensuring national interests. The main management challenges arising in the process of state regulation of logistics are analyzed, in particular institutional fragmentation, limited coordination between public authorities, a lack of strategic planning, and a low level of transparency in decision-making. Particular emphasis is placed on analyzing the risks of lobbying in the field of logistics processes, particularly in matters of budget resource allocation, supplier selection, logistics route planning, and infrastructure development priorities. It has been proven that uncontrolled lobbying influence can lead to a decrease in the effectiveness of public administration, an increase in the vulnerability of logistics systems, and the formation of systemic threats to national security. The article substantiates the need to improve the mechanisms of state management of logistics processes by strengthening institutional capacity, introducing transparent decision-making procedures, developing interagency coordination, and forming effective tools for controlling lobbying activities. Conceptual approaches to minimizing the risks of lobbying in the logistics sector as a component of the national security system are proposed. The results obtained can be used in the process of forming public policy in the field of public administration and security.

*Key words: logistics processes, national security, risks, lobbying, management risks, public policy, critical infrastructure.*

**Постановка проблеми.** В умовах посилення воєнних, економічних та гібридних загроз логістичні процеси набувають визначального значення для забезпечення національної безпеки держави. Ефективність функціонування систем постачання, транспортування, зберігання та розподілу матеріальних і інформаційних ресурсів безпосередньо впливає на обороноздатність, стійкість критичної інфраструктури та здатність органів публічної влади оперативно реагувати на кризові ситуації. За таких умов державне управління логістичними процесами має бути спрямоване на забезпечення балансу між економічною доцільністю, безпековими пріоритетами та публічними інтересами.

Разом із тим сучасна практика державного управління у сфері логістики характеризується низкою системних проблем, серед яких фрагментарність нормативно-правового регулювання, недостатня міжвідомча координація, обмеженість стратегічного планування та низький рівень прозорості управлінських рішень. Зазначені дисфункції створюють умови для посилення впливу лобістських груп на формування та реалізацію державної політики у логістичній сфері, що може призводити до викривлення пріоритетів розвитку, неефективного використання ресурсів та зростання вразливості системи національної безпеки.

Особливої актуальності проблема набуває в контексті відсутності чітко визначених механізмів інституційного контролю за лобістською діяльністю у стратегічно важливих логістичних сегментах, зокрема у сфері оборонних закупівель, розвитку транспортної інфраструктури та управління ланцюгами постачання. Неврегульований або непрозорий лобістський вплив може трансформуватися у системний ризик, що підриває довіру до державних інституцій та знижує ефективність реалізації політики національної безпеки.

**Мета статті** полягає у теоретичному обґрунтуванні ролі логістичних процесів у системі забезпечення національної безпеки та виявленні управлінських викликів і ризиків лобіювання, що виникають у процесі державного управління логістикою, з метою розроблення концептуальних підходів до підвищення ефективності, прозорості та стійкості управлінських механізмів у цій сфері.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Змістовні дослідження щодо логістичного забезпечення проведені в наукових результатах сукупності зарубіжних науковців, а саме: А. Альбеков, Б. Анікін, О. Гаджинський, М. Крістофер, Л. Міротін, С. Нагловський, В. Ніколайчук, Д. Тіксє, Х. Фірон та ін., а також вітчизняних дослідників: Є. Крикавського, Р. Ларіної, Л. Фролової, Н. Чухрай та іншими.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні трансформаційні процеси у сфері глобальної та національної безпеки зумовлюють необхідність переосмислення ролі логістичних процесів у функціонуванні держави. В умовах воєнних, економічних та гібридних загроз ефективність державного управління логістикою стає одним із ключових чинників забезпечення національної безпеки, стійкості критичної інфраструктури та спроможності публічної влади реалізовувати стратегічні національні інтереси. Логістичні системи дедалі частіше розглядаються не лише як інструмент оптимізації ресурсів, а як складова комплексної архітектури безпеки, від надійності якої залежить безперервність функціонування оборонного сектору, економіки та соціальної сфери.

За таких умов особливого значення набуває державне управління логістичними процесами, яке повинно забезпечувати узгодженість дій органів публічної влади,

прозорість прийняття управлінських рішень та пріоритетність національних інтересів. Водночас ускладнення логістичних ланцюгів, зростання обсягів державних витрат і залучення приватного сектору до реалізації логістичних функцій створюють передумови для посилення лобістського впливу на формування державної політики у цій сфері. Наявність таких викликів актуалізує потребу наукового осмислення управлінських ризиків та розроблення дієвих механізмів їх мінімізації в контексті забезпечення національної безпеки держави.

Роль держави у формуванні та реалізації політики управління логістичними процесами в контексті забезпечення національних інтересів полягає у створенні цілісної системи стратегічного, нормативно-інституційного та операційного впливу, спрямованого на гарантування безперервного, безпечного та ефективного функціонування логістичних систем, що мають критичне значення для національної безпеки [1].

Разом з тим, держава виконує стратегічну роль, визначаючи пріоритети розвитку логістичних процесів у межах національних стратегій безпеки, оборони, економічного розвитку та відновлення. Саме на державному рівні формуються довгострокові цілі щодо забезпечення стійкості ланцюгів постачання, захисту критичної інфраструктури, диверсифікації логістичних маршрутів і зниження залежності від зовнішніх ризиків.

Держава забезпечує нормативно-правове регулювання логістичної сфери шляхом розроблення та впровадження законодавчих і підзаконних актів, що встановлюють правила доступу до стратегічних логістичних ресурсів, визначають вимоги до безпеки, прозорості та підзвітності учасників логістичних процесів, а також регламентують лобістську діяльність у чутливих для національної безпеки секторах.

Важливою є інституційна роль держави, яка полягає у формуванні ефективної системи органів публічного управління, наділених повноваженнями з координації, моніторингу та контролю логістичних процесів. Держава забезпечує міжвідомчу взаємодію, інтеграцію інформаційних систем та узгодженість рішень у сфері оборони, транспорту, енергетики, економіки та надзвичайних ситуацій [2].

Держава виступає гарантом балансу між публічними та приватними інтересами, мінімізуючи ризики домінування вузькогалузевих або корпоративних інтересів у процесі формування логістичної політики. Через механізми державного контролю, аудиту та прозорих процедур прийняття рішень забезпечується захист національних інтересів від деструктивного лобістського впливу. Разом з тим, держава реалізує координаційно-операційну функцію, забезпечуючи безперервність логістичних процесів у кризових і надзвичайних умовах, мобілізацію ресурсів та адаптацію логістичних систем до змін безпекового середовища. У цьому контексті державне управління логістикою виступає інструментом підвищення загальної стійкості національної безпекової системи.

Таким чином, держава є ключовим суб'єктом формування та реалізації політики управління логістичними процесами, відповідальним за інтеграцію логістичних рішень у систему забезпечення національних інтересів, нейтралізацію ризиків лобіювання та посилення інституційної спроможності у сфері національної безпеки.

У процесі державного регулювання логістики в контексті забезпечення національної безпеки виникає комплекс взаємопов'язаних управлінських викликів, які суттєво знижують ефективність реалізації державної політики та підвищують вразливість логістичних систем до внутрішніх і зовнішніх загроз. Ключовими

серед них є інституційна фрагментарність, недостатній рівень міжвідомчої координації, дефіцит стратегічного планування та низька прозорість ухвалення управлінських рішень [3].

Крім того, сучасні умови воєнних, економічних та гібридних загроз ефективно державне управління логістичними процесами стають критично важливим для забезпечення національної безпеки. Разом із тим у практиці управління логістичними системами спостерігається ряд системних проблем, що підвищують вразливість держави до зовнішніх і внутрішніх викликів. Нижче наведено структурований аналіз основних управлінських викликів, їхніх проявів та потенційного впливу на національну безпеку (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні управлінські виклики державного регулювання логістичних процесів та їхній вплив на національну безпеку**

№	Управлінський виклик	Основні прояви	Потенційні наслідки для національної безпеки
1	Інституційна фрагментарність	дисперсія повноважень між численними органами публічної влади; дублювання функцій та відсутність централізованого координаційного механізму; невизначеність компетенцій і відповідальності	зниження ефективності прийняття управлінських рішень; фрагментоване реагування на критичні події; підвищення вразливості логістичних систем у кризових ситуаціях
2	Обмеженість міжвідомчої координації	недостатній обмін аналітичною та оперативною інформацією; несумісність процедур управління між відомствами; конфлікт пріоритетів між органами державної влади	затримки у реалізації управлінських рішень; неефективність інтеграції логістичних процесів; підвищення ризику порушення безперервності постачання критично важливих ресурсів
3	Дефіцит стратегічного планування	орієнтація на короткострокові тактичні рішення; відсутність системного сценарного планування; недостатня інтеграція логістичних стратегій із загальною політикою національної безпеки	обмежена здатність держави прогнозувати загрози та реагувати на зовнішні виклики; зниження адаптивності логістичних систем; недостатня стійкість критичних інфраструктур у довгостроковій перспективі
4	Низька прозорість управлінських рішень	непрозорі процедури державних закупівель та розподілу ресурсів; відсутність механізмів громадського та інституційного контролю; потенційний вплив зовнішніх лобістських структур	зростання ризиків корупційних практик; викривлення пріоритетів державної політики; підрив довіри до органів державної влади та державного управління в цілому

*Джерело: сформовано автором на основі даних [4].*

Комплексні управлінські виклики у сфері державного регулювання логістики створюють системні ризики для національної безпеки, зокрема фрагментацію процесів, підвищення вразливості логістичних систем та можливість деструктивного впливу лобістських структур. Подолання цих викликів вимагає інтегрованого підходу, що включає інституційну консолідацію компетенцій, посилення міжвідомчої координації, стратегічне планування та підвищення прозорості та підзвітності управлінських рішень, що забезпечує стійкість логістичних систем та національної безпеки в цілому.

Одним із ключових викликів у сфері державного управління логістичними процесами є ризики неконтрольованого лобістського впливу, які здатні суттєво знижувати ефективність функціонування логістичних систем та впливати на формування державної політики у стратегічно важливих напрямках. Такі ризики проявляються у питаннях розподілу бюджетних ресурсів, вибору постачальників, формування логістичних маршрутів та визначення пріоритетів розвитку інфраструктури, що забезпечує функціонування критично важливих ланцюгів постачання. Неконтрольований лобістський вплив може призводити до спотворення державних пріоритетів, коли рішення ухвалюються з огляду на інтереси окремих груп або комерційних суб'єктів, а не на основі стратегічних завдань забезпечення національної безпеки [5].

Внаслідок цього зростає ризик неефективного використання державних ресурсів, зниження оперативності логістичних процесів та підвищення вразливості критичних систем до зовнішніх і внутрішніх загроз. Такий вплив здатен трансформуватися у системні загрози національній безпеці, включно з можливими зривами постачання критичних ресурсів, порушенням функціонування оборонних і соціально значущих структур та зниженням стійкості державного управління. У зв'язку з цим аналіз, оцінка та мінімізація ризиків лобіювання у сфері логістики є пріоритетним завданням державної політики та системи управлінських рішень (табл. 2).

Аналіз ризиків лобіювання у сфері логістичних процесів демонструє, що неконтрольований вплив зовнішніх і внутрішніх груп створює системні загрози для національної безпеки, включаючи зниження ефективності державного управління, підвищення вразливості критичних логістичних систем та формування структурних дисбалансів у розвитку стратегічної інфраструктури. Подолання цих ризиків потребує впровадження прозорих процедур, контролю за розподілом ресурсів і стратегічного планування логістичних процесів.

Аналіз ризиків лобіювання у сфері логістичних процесів демонструє, що неконтрольований вплив зовнішніх і внутрішніх груп здатен створювати системні загрози для національної безпеки, зокрема підвищувати вразливість критичних логістичних систем, знижувати ефективність державного управління та спотворювати пріоритети розвитку стратегічної інфраструктури. Саме ці загрози підкреслюють нагальну потребу в удосконаленні державного управління логістикою, яке має стати більш прозорим, координованим та стійким до зовнішніх впливів [7].

Необхідність удосконалення механізмів державного управління логістичними процесами зумовлена як загальною складністю сучасних логістичних систем, так і підвищеною вразливістю держави до внутрішніх та зовнішніх загроз, включно з ризиками неконтрольованого лобістського впливу. Існуюча практика державного управління демонструє фрагментарність інституцій, низький рівень прозорості ухвалення рішень та недостатню міжвідомчу координацію, що створює

Таблиця 2

**Ризики лобіювання у сфері логістичних процесів та їхній вплив  
на національну безпеку**

<b>№</b>	<b>Напрямок впливу лобістських груп</b>	<b>Прояви ризику</b>	<b>Потенційний вплив на національну безпеку</b>
1	Розподіл бюджетних ресурсів	вибір фінансування проєктів на користь приватних інтересів; недостатнє забезпечення стратегічних логістичних систем	зниження ефективності державного фінансування; підвищення вразливості критично важливих логістичних систем
2	Вибір постачальників	прийняття рішень не на основі критеріїв якості та надійності; перевага компаній, пов'язаних із лобістами	ризик постачання ресурсів неналежної якості; порушення безперервності логістичних ланцюгів
3	Формування логістичних маршрутів	спотворення визначення оптимальних маршрутів; врахування приватних інтересів при плануванні доставки ресурсів	затримки у постачанні критичних ресурсів; зростання вразливості логістичних систем у кризових ситуаціях
4	Визначення пріоритетів розвитку інфраструктури	формування порядку реалізації проєктів під впливом лобістських груп; пріоритет комерційних або політичних інтересів над державними	дисбаланс між стратегічними потребами національної безпеки та економіки; підрив здатності держави оперативно реагувати на загрози

*Джерело: сформовано автором на основі даних [6].*

сприятливі умови для домінування приватних або політичних інтересів над стратегічними пріоритетами національної безпеки.

Посилення інституційної спроможності забезпечує чітке розмежування компетенцій між органами публічної влади, централізацію координаційних функцій та підвищення ефективності контролю за логістичними процесами. Це дозволяє формувати єдину систему управління критично важливими ланцюгами постачання та мінімізує ризики дублювання функцій та неузгоджених рішень. Запровадження прозорих процедур прийняття рішень забезпечує підзвітність та відкритість процесів державного управління, знижує можливості для корупційних практик і лобістського впливу, а також сприяє об'єктивності оцінки стратегічних пріоритетів та ефективності використання бюджетних ресурсів. Розвиток міжвідомчої координації дозволяє забезпечити інтеграцію управлінських та інформаційних потоків між різними органами державної влади, що відповідальні за транспорт, оборону, економіку, критичну інфраструктуру та надзвичайні ситуації. Така координація сприяє синхронізації дій, швидкому реагуванню на кризові ситуації та підвищенню стійкості логістичних систем у масштабі держави [8].

Формування дієвих інструментів контролю за лобістською діяльністю є критично важливим для запобігання впливу приватних або корпоративних інтересів на ключові управлінські рішення у сфері логістики, це включає створення систем

моніторингу, аудиту, незалежних експертних рад і правових механізмів, які гарантують, що стратегічні рішення ухвалюються виключно на основі державних інтересів та пріоритетів національної безпеки.

Таким чином, удосконалення зазначених механізмів створює системний фундамент для підвищення ефективності державного управління логістичними процесами, що проявляється у чіткому розмежуванні компетенцій між органами влади, централізації координаційних функцій та інтеграції управлінських потоків. Це, у свою чергу, дозволяє мінімізувати ризики лобювання, оскільки впровадження прозорих процедур ухвалення рішень, запровадження моніторингових систем та незалежного аудиту значно знижує можливість приватних чи корпоративних груп впливати на критично важливі логістичні рішення.

Крім того, удосконалення управлінських механізмів забезпечує підвищення стійкості критичних логістичних систем у разі кризових або надзвичайних ситуацій. Завдяки стратегічному плануванню, розвитку міжвідомчої координації та інтегрованому управлінню ресурсами державні органи можуть своєчасно реагувати на загрози, оперативно перенаправляти логістичні потоки та мінімізувати втрати від зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Впровадження таких системних підходів створює умови для формування прозорої, підзвітної та адаптивної моделі управління, що дозволяє державі ефективно балансувати між економічними, стратегічними та безпековими пріоритетами. Це, своєю чергою, забезпечує надійну інтеграцію логістичних процесів у загальну систему національної безпеки, знижує ймовірність порушень у постачанні критичних ресурсів та сприяє зміцненню довіри до органів державного управління [9].

Комплексне удосконалення механізмів державного управління логістикою виступає ключовим чинником забезпечення національної безпеки, підвищення ефективності управлінських рішень та стійкості державних стратегічних систем у довгостроковій перспективі. Аналіз управлінських викликів і ризиків неконтрольованого лобістського впливу в логістичній сфері демонструє, що існуючі механізми державного управління не забезпечують належного рівня прозорості, координації та стратегічного контролю. Неконсолідованість інституцій, фрагментарність повноважень та низький рівень контролю створюють сприятливі умови для лобістського впливу, що може знижувати ефективність державного управління та підвищувати вразливість критичних логістичних систем. У зв'язку з цим виникає нагальна потреба у розробленні концептуального підходу до мінімізації ризиків лобювання, який інтегрував би управлінські, нормативно-правові та аналітичні механізми та забезпечував би стійкість логістичних систем у контексті національної безпеки [10].

Мета концепції полягає у створенні системного підходу до управління ризиками лобювання, який забезпечує комплексну організацію логістичних процесів, підвищує прозорість процедур ухвалення рішень, гарантує підзвітність органів державної влади та інтеграцію стратегічних управлінських рішень у сфері логістики. Такий підхід передбачає не лише формалізацію процедур контролю та аудиту, але й розвиток інструментів стратегічного планування, моніторингу та оцінки ризиків, що дозволяє прогнозувати потенційний вплив лобістських груп на державні рішення.

Завдяки цьому забезпечується системне узгодження дій між різними органами влади та відомствами, що відповідальні за транспортну інфраструктуру, постачання критичних ресурсів та забезпечення оборонної спроможності держави. Крім того, інтеграція стратегічних рішень дозволяє поєднати короткострокові

оперативні завдання з довгостроковими пріоритетами розвитку логістики, що сприяє підвищенню стійкості та ефективності логістичних систем.

Таким чином, концепція створює єдиний аналітико-управлінський простір, у якому управлінські рішення ухвалюються на основі об'єктивних даних, системного аналізу ризиків та державних пріоритетів, що дозволяє мінімізувати негативний вплив лобістських інтересів, підвищити ефективність державного управління та забезпечити стратегічну надійність критичних логістичних систем (табл. 3).

Інтеграція зазначених блоків концептуального підходу дозволяє формувати системну та прозору модель управління логістикою, яка мінімізує ризики лобіювання, підвищує ефективність державного управління та забезпечує стійкість критичних логістичних систем у контексті національної безпеки. Такий підхід є ключовим елементом стратегічного розвитку державного управління та гарантує відповідність логістичних рішень пріоритетам безпеки держави.

**Висновки.** Таким чином, логістичні процеси є критичною складовою національної безпеки. Ефективність державного управління логістикою безпосередньо

Таблиця 3

**Концептуальний підхід до мінімізації ризиків лобіювання у сфері логістики як складової системи забезпечення національної безпеки**

№	Блок концептуального підходу	Основні заходи	Очікуваний ефект для державного управління та національної безпеки
1	Інституційна консолідація та централізація повноважень	створення єдиного координаційного органу; чітке розмежування компетенцій між відомствами; централізація стратегічного управління логістикою	зменшення фрагментарності; підвищення оперативності ухвалення рішень; інтеграція управлінських потоків
2	Прозорість та підзвітність управлінських рішень	впровадження відкритих процедур державних закупівель; публічне звітування щодо розподілу ресурсів; електронний моніторинг процесів	мінімізація корупційних та лобістських ризиків; об'єктивність оцінки пріоритетів; підвищення довіри до органів влади
3	Аналітичне оцінювання та ризик-менеджмент	визначення критичних точок у логістичних ланцюгах; регулярний аудит ризиків; формування системи індикаторів вразливості	прогнозування загроз; оперативне нейтралізування ризиків; підвищення адаптивності логістичних систем
4	Правове регулювання та інструменти контролю лобістської діяльності	реєстри лобістів; незалежна експертна оцінка рішень; санкції за порушення процедур	забезпечення відповідності рішень державним інтересам; зменшення впливу приватних та корпоративних груп; підвищення стійкості критичних систем

*Джерело: сформовано автором на основі даних [11].*

впливає на стійкість критичних ланцюгів постачання, забезпечення оборонних і соціально значущих структур, а також на здатність держави оперативно реагувати на кризові ситуації. Разом з тим, існують системні управлінські виклики, адже інституційна фрагментарність, недостатня міжвідомча координація, дефіцит стратегічного планування та низький рівень прозорості ухвалення рішень підвищують вразливість логістичних систем та створюють сприятливі умови для виникнення ризиків лобіювання.

Неконтрольований лобістський вплив є серйозною загрозою, тому вплив на розподіл бюджетних ресурсів, вибір постачальників, формування логістичних маршрутів та визначення пріоритетів розвитку інфраструктури може призводити до зниження ефективності державного управління, спотворення стратегічних пріоритетів та формування системних загроз національній безпеці. Тому постає необхідність в удосконаленні механізмів управління. Посилення інституційної спроможності, запровадження прозорих процедур прийняття рішень, розвиток міжвідомчої координації та формування дієвих інструментів контролю за лобістською діяльністю дозволяють мінімізувати ризики, підвищити ефективність управління та забезпечити стійкість критичних логістичних систем. Запропонований концептуальний підхід є системним інструментом. Інтеграція інституційних, правових та аналітичних механізмів у єдину модель управління логістикою дозволяє: підвищити прозорість та підзвітність державних рішень; забезпечити оперативність і координацію між відомствами; мінімізувати ризики лобіювання; підвищити стійкість логістичних систем у кризових умовах; гарантувати відповідність рішень стратегічним пріоритетам національної безпеки.

Впровадження зазначених заходів дозволяє державі створити стійку та прозору систему управління логістикою, яка знижує ризики зовнішніх і внутрішніх загроз, забезпечує ефективне використання ресурсів та підвищує рівень захищеності національної безпеки.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Озарко К. С. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 74–78. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-74-78](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-74-78)
2. Іваніщева А. В. Сучасні напрямки розвитку логістичних технологій в Україні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Т. 15. № 3 (34). С. 96–119.
3. Зборовська О. М. Управління потоковими процесами промислового підприємства на підставі логістичного підходу : монографія. Дніпропетровськ: Вид-во Дніпропетровського університету економіки ім. Альфреда Нобеля, 2011. 312 с.
4. Голоднова Т. С. Актуальні питання удосконалення логістичного забезпечення в секторі безпеки та оборони держави. *Juris Europensis Scientia*. 2023. № 2. С. 74–79.
5. Нестеренко О. В. Система суб'єктів забезпечення національної безпеки і оборони України. *Право і безпека*. 2020. № 2 (77). С. 33–39.
6. Вітлінський В. В. Ризик-менеджмент в електронній логістиці. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 12 (162). С. 374–384.
7. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Академічні візії*. 2022. № 13. С. 1–19.
8. Кузяк В. В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>

9. Ozarko K. S., Chelombityko V. V. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2(68). С. 74–78.

10. Співробітництво у воєнно-політичній, військовій та військово-технічній сферах. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/spivpracya-ukrayina-yes-u-sferi-zovnishnoyi-politiki-i-bezpeki/spivpracya-ukrayina-yes-u-ramkah-spilnoyi-politiki-bezpeki-i-oboroni>.

11. Ковалишин С. В. Стратегії розвитку логістичних компаній в умовах глобалізації. *Наукові записки львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 96–104. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7974502>.

## REFERENCES:

1. Ozarko, K. S. (2022) Osoblyvosti lohistrychnykh protsesiv u voyennyi period: problemy ta perspektyvy rozvytku [Features of logistics processes during wartime: problems and development prospects]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, № 2 (68), 74–78. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-74-78](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-74-78) [in Ukrainian].

2. Ivanishcheva, A. V. (2022) Suchasni napryamky rozvytku lohistrychnykh tekhnolohiy v Ukraini [Modern trends in the development of logistics technologies in Ukraine]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 15 (3), 96–119 [in Ukrainian].

3. Zborovska, O. M. (2011) Upravlinnia potokovymy protsesamy promyslovoho pidpriemstva na pidstavi lohistrychnoho pidkhodu [Management of flow processes of an industrial enterprise based on the logistics approach] (Monograph). Dnipropetrovsk: Vyd-vo Dnipropetrovskoho universytetu ekonomiky im. Al'freda Nobelja, 312 p. [in Ukrainian].

4. Holodnova, T. S. (2023) Aktual'ni pytannia udoskonalennia lohistrychnoho zabezpechennia v sektori bezpeky ta oborony derzhavy [Topical issues of improving logistics support in the security and defense sector of the state]. *Juris Europensis Scientia*, № 2, 74–79 [in Ukrainian].

5. Nesterenko, O. V. (2020) Systema sub'ektiv zabezpechennia natsional'noi bezpeky i oborony Ukrainy [System of entities ensuring national security and defense of Ukraine]. *Pravo i bezpeka*, 2 (77), 33–39 [in Ukrainian].

6. Vitlinskyi, V. V. (2014) Ryzyk-menedzhment v elektronii lohistrytsi [Risk management in electronic logistics]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, 12 (162), 374–384 [in Ukrainian].

7. Hryniv, N. T., & Ravlikovska, A. A. (2022) Perebudova lohistryky v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Restructuring logistics under martial law in Ukraine]. *Akademichni vizii*, № 13, 1–19 [in Ukrainian].

8. Kuziak, V. V. (2023) Upravlinnia lohistrychnymy protsesamy v Ukraini: problemy ta shliakhy rozviazannia v umovakh voiennoho stanu [Management of logistics processes in Ukraine: problems and solutions under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13> [in Ukrainian].

9. Ozarko, K. S., & Chelombityko, V. V. (2022) Osoblyvosti lohistrychnykh protsesiv u voyennyi period: problemy ta perspektyvy rozvytku [Features of logistics processes during wartime: problems and development prospects]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, № 2 (68), 74–78 [in Ukrainian].

10. Spivrobitnytstvo u voyenno-politychnii, viiskovii ta viiskovo-tekhnichnii sferakh [Cooperation in military-political, military, and military-technical spheres]. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/spivpracya-ukrayina-yes-u-sferi-zovnishnoyi-politiki-i-bezpeki/spivpracya-ukrayina-yes-u-ramkah-spilnoyi-politiki-bezpeki-i-oboroni> [in Ukrainian].

11. Kovalishyn, S. V. (2023). Stratehii rozvytku lohistrychnykh kompaniy v umovakh hlobalizatsii [Development strategies of logistics companies under globalization].

*Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, № 37, 96–104. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7974502> [in Ukrainian].

Дата першого надходження рукопису до видання: 21.11.2025  
Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 12.12.2025  
Дата публікації: 30.12.2025

УДК 351/354:351.86:006:159.9  
DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.6.14>

## ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ТРАВМА-ІНФОРМОВАНОГО ВРЯДУВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

**Хобзей С. П.** – аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка»  
ORCID: 0009-0008-3478-6511

У статті обґрунтовано, що кризові ситуації створюють для публічного управління подвійний тиск: необхідність швидкого ухвалення рішень і забезпечення безперервності базових послуг поєднуються зі зростанням людського навантаження на працівників органів влади та служб. Встановлено, що за таких умов рекомендації індивідуального рівня мають обмежений ефект, оскільки не усувають причин хронічного професійного навантаження, і зумовлюють накопичення емоційного виснаження, підвищення ризику професійного вигорання, зниження емпатійної стійкості та розвиток вторинної травматизації й вторинного травматичного стресу у частини персоналу. Систематизовано міжнародні підходи до травма-інформованого врядування як управлінського способу проєктування політик, процедур, комунікацій і сервісних маршрутів із метою мінімізації ненавмисної ретравматизації та підтримання функціональності організацій у кризі; окреслено ключові рамкові орієнтири та пов'язані напрями сучасного дискурсу: міжсекторальна управлінська рамка, стандартизоване управління психосоціальними ризиками на робочому місці, а також інтеграція МНПСС як обов'язкового компонента міжвідомчої координації в надзвичайних ситуаціях. Виявлено, що в Україні сформовано важливі стратегічні й нормативні передумови розвитку сфери психічного здоров'я, однак управлінський вимір травма-інформованості у публічному секторі залишається нерівномірно формалізованим. Запропоновано прикладну модель імплементації травма-інформованого врядування у публічному секторі, яка поєднує нормативно-стандартні опори, організаційні модулі (лідерство; управління психосоціальними ризиками; HR-процедури; сервіс-дизайн і комунікації; координація МНПСС), управлінський цикл упровадження та систему індикаторів результативності (персонал, процес, якість сервісу, координація). Обґрунтовано доцільність організаційної самооцінки та панелі моніторингу для підтримки керованості змін і зменшення ризиків вигорання й вторинної травматизації при збереженні безперервності та якості публічних послуг у кризових умовах.

**Ключові слова:** травма-інформоване врядування, публічне управління, кризові ситуації, психосоціальні ризики, професійне вигорання, вторинний травматичний стрес, психологічна безпека, HR-процедури, сервіс-дизайн, кризові комунікації, державна служба.

### **Khobzey S. P. Implementation of trauma-informed governance in Ukraine's public sector under crisis conditions**

The article substantiates that crisis situations create a dual pressure on public administration: the need for rapid decision-making and continuity of essential services is combined with a sharp increase in the human burden on public authorities' and services' staff. It is established that under such conditions, individual-level recommendations have limited effect because they do not eliminate the causes of chronic occupational strain, which leads to the accumulation of emotional exhaustion, an increased risk of professional burnout, reduced empathic resilience, and the development of secondary traumatization and secondary traumatic stress among part of the workforce. International approaches to trauma-informed governance are systematized as a managerial way of designing policies, procedures, communications, and service pathways aimed at minimizing unintentional re-traumatization and sustaining organizational functionality during crisis; key conceptual reference points and related strands of the contemporary discourse are outlined: an intersectoral governance framework, standardized management of psychosocial risks in the workplace, and the integration of Mental Health and Psychosocial Support (MHPSS) as a mandatory component of interagency coordination in emergencies. It is revealed that Ukraine has formed important strategic and regulatory preconditions for the development of the mental health field; however, the managerial dimension of trauma-informedness in the public sector remains unevenly formalized. The article proposes an applied model for implementing trauma-informed governance in the public sector that combines regulatory and standards-based pillars, organizational modules (leadership; psychosocial risk management; HR procedures; service design

*and communication; MHPSS coordination), an implementation management cycle, and a system of performance indicators (workforce, process, service quality, coordination). The feasibility of organizational self-assessment and a monitoring dashboard is substantiated to support the manageability of change and reduce risks of burnout and secondary traumatization while maintaining the continuity and quality of public services in crisis conditions.*

**Key words:** *trauma-informed governance, public administration, crisis situations, psychosocial risks, professional burnout, secondary traumatic stress, psychological safety, HR procedures, service design, crisis communication, civil service.*

**Постановка проблеми.** Кризові ситуації, зокрема війна, руйнування критичної інфраструктури, масове переміщення людей, тривалі надзвичайні стани ставлять публічне управління під подвійний тиск. З одного боку, потрібно діяти швидко: ухвалювати рішення, координувати служби, забезпечувати безперервність базових послуг. З іншого боку, на працівників органів влади та служб різко зростає людське навантаження. Вони щодня чують історії втрат, бачать чужий біль, працюють у небезпеці та постійній невизначеності.

У таких умовах рекомендації на кшталт «керуй стресом» або «відпочинь на вихідних» зазвичай мають лише короткотривалий ефект, оскільки не усувають причин хронічного професійного навантаження. Проблема набуває системного характеру: поступово накопичується емоційне виснаження, підвищується ризик професійного вигорання, знижується емпатійна стійкість (здатність підтримувати співпереживання без втрати функціональності), а в частини працівників може розвиватися вторинна травматизація / вторинний травматичний стрес (ВТС) – комплекс симптомів, який виникає внаслідок тривалого контакту з травматичними переживаннями інших осіб під час надання допомоги, включно з нав'язливими образами, униканням, підвищеною настороженістю та емоційним онімінням [1; 2].

Наприклад, адміністратор центру надання адміністративних послуг (ЦНАП), який щодня приймає людей після обстрілів і втрат, може помітити, що після зміни зняття уривки розмов, з'являється різка дратівливість, нав'язливе відчуття загрози навіть коли формально робочий день завершився.

У міжнародній практиці дедалі частіше застосовується концепт травма-інформованого врядування (trauma-informed governance): органи влади проєктують політики, процедури, комунікації та сервісні маршрути так, щоб не посилювати травматичний досвід і не відтворювати шкоду «ненавмисно». Підхід SAMHSA трактує травма-інформованість як організаційну модель функціонування (trauma-informed approach), а не як окрему послугу, та описує її через рамку «4R» (Realize, Recognize, Respond, Resist re-traumatization) і шість керівних принципів: безпека; довіра та прозорість; підтримка рівних; співпраця та взаємність; уповноваження, голос і вибір; культурна, історична та гендерна чутливість [3; 4].

Попри те, що в Україні останніми роками суттєво посилено увагу до сфери психічного здоров'я, зокрема, через реалізацію Концепції розвитку охорони психічного здоров'я до 2030 року та затвердження планів заходів з її виконання, а також через ухвалення спеціального закону, який визначає засади функціонування системи охорони психічного здоров'я, управлінський вимір травма-інформованості у публічному секторі залишається недостатньо формалізованим [5; 6].

Практика реагування на кризу здебільшого спирається на індивідуальні заходи підтримки або окремі ініціативи, тоді як організаційні механізми (HR-процедури, управління навантаженням, стандарти кризових комунікацій, сервіс-дизайн і відповідальність керівників за психосоціальні ризики) нерідко не мають єдиних вимог і критеріїв ефективності. Унаслідок цього виникає суперечність між

потребою забезпечувати безперервність публічних послуг у кризі та обмеженою інституційною спроможністю системно запобігати вигоранню/вторинній травматизації персоналу і ненавмисній ретравматизації отримувачів послуг. Саме ця суперечність і зумовлює актуальність наукового обґрунтування та розроблення прикладної моделі імплементації травма-інформованого врядування в українських органах влади та службах публічного сервісу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Узагальнення сучасної наукової та нормативно-методичної літератури підтверджує, що міжнародний дискурс щодо травма-інформованості в управлінні кризами поступово набуває системності й концентрується щонайменше у трьох взаємопов'язаних напрямках.

По-перше, травма-інформований підхід розглядається як міжсекторальна управлінська рамка (соціальна політика, публічні послуги, управління персоналом, кризові комунікації). У центрі уваги перебуває не «психологізація» управлінських проблем, а перепроєктування інституційних процесів і сервісних маршрутів таким чином, щоб вони мінімізували ризики ретравматизації, забезпечували відчуття безпеки, передбачуваності та підтримували спроможність людини до відновлення [4].

По-друге, окремим блоком формується напрям досліджень і регулювання, який трактує психосоціальні ризики на робочому місці як предмет стандартів і керованих управлінських процесів. Відповідно, ISO 45003 [7] інституціоналізує управління психосоціальними ризиками у межах систем управління охороною праці (у взаємозв'язку з ISO 45001), переводячи питання психологічної безпеки з площини рекомендацій у площину оцінки ризиків, планування заходів контролю, участі працівників, моніторингу та постійного покращення. Паралельно підходи Міжнародної організації праці [8] акцентують, що психосоціальні небезпеки зумовлюються передусім дизайном і організацією праці (інтенсивність і темп, рівень контролю, управлінська культура, безпека зайнятості, міжособистісні взаємини, баланс «робота–життя»), це підсилює управлінський (а не суто індивідуально-терапевтичний) ракурс проблематики.

По-третє, у сфері реагування на надзвичайні ситуації формується підхід, у межах якого психічне здоров'я та психосоціальна підтримка (Mental Health and Psychosocial Support, MHPSS) розглядаються як обов'язковий компонент міжвідомчої координації та інтервенцій. Керівні настанови Міжвідомчого постійного комітету (Inter-Agency Standing Committee, IASC), розроблені за участі Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), задають логіку «мінімального стандарту реагування», окреслюючи інституції, інструменти та механізми координації, необхідні для того, щоб MHPSS була інтегрованою у загальну систему реагування на кризу, а не додавалася постфактум як допоміжний компонент [9].

В українському контексті нормативно-стратегічна рамка у сфері психічного здоров'я розвивається через концептуальні документи до 2030 року, плани заходів та інституційні зміни (зокрема, інтеграцію послуг на рівні первинної медичної допомоги) [10]. Додатково, прийнято спеціальний закон про систему охорони психічного здоров'я, який закріплює повноваження та організаційні засади системи [11]. Зауважимо, що інтеграція саме травма-інформованого врядування у процедури державної служби (управління персоналом, управління навантаженням, стандарти етичної та кризової комунікації, сервіс-дизайн) у багатьох випадках залишається нерівномірною та недостатньо формалізованою.

Чимало дослідників у різних дисциплінарних традиціях розвивали травма-інформованість як управлінський і політичний підхід. Зокрема, E. Bowen та ін.

запропонували концептуальну рамку травма-інформованої соціальної політики, показавши, як принципи травма-інформованості можуть бути використані не лише на рівні практик допомоги, а й як «аналітична лінза» для аналізу та адвокації соціальної політики [12].

У площині організаційної імплементації дослідником D. Mahon систематизовано типові бар'єри та умови впровадження травма-інформованого підходу у наданні допомоги у людських сервісах (зокрема, питання лідерства, ресурсів, опору персоналу, часу та інституційної підтримки), що підкреслює складність переходу від декларації принципів до сталих управлінських практик [13].

На рівні міжсекторальної взаємодії сервісів M. Farr та ін. аргументують необхідність довготривалого, кооперативного травма-інформованого підходу на всіх рівнях – від фронтлайн-працівників до менеджерів і політиків, наголошуючи на ролі реформ публічних сервісів, стабільного фінансування та координації для підтримки спроможності персоналу [14].

У полі публічного управління та адміністрування A. Miller, M. Trochmann та I. Drury концептуалізують травма-інформоване публічне управління як спосіб зменшення прихованих нерівностей і підвищення добробуту працівників, прямо поєднуючи травма-інформовані принципи з управлінською відповідальністю в організаціях публічного сектору [15]. Паралельно емпіричні дослідження вторинної травматизації у допоміжних державних службах демонструють, що вторинний травматичний стрес може впливати на кадрову стабільність. Наприклад, J. Kim показує негативний зв'язок між рівнем ВТС у працівників державної системи захисту дітей та їхнім наміром залишатися в професії [16].

Попри суттєву кількість публікацій, у науковому та практичному полі зберігається потреба в роботах, які переводять травма-інформовані принципи у конкретні управлінські регламенти (HR-процедури, стандарти сервісу, алгоритми кризових комунікацій, відповідальність керівника), узгоджують їх із стандартизованим управлінням психосоціальними ризиками та забезпечують вимірюваність ефектів (плинність кадрів, вигорання, якість взаємодії, довіра й доступність послуг у кризі), що є критичним для масштабування підходу в публічному секторі.

**Метою статті** є систематизувати міжнародні підходи до травма-інформованого врядування у кризах та обґрунтувати прикладну управлінську модель їх імплементації в Україні для органів влади і служб публічного сервісу через вимоги до управління психосоціальними ризиками, HR-процедури, стандарти кризових комунікацій і сервіс-дизайн, а також систему індикаторів і моніторингу ефективності.

**Виклад основного матеріалу.** У публічному управлінні травма-інформованість доцільно розглядати як операційну рамку інституційного дизайну процедур і взаємодій, спрямовану на мінімізацію ризику ненавмисної шкоди та підтримання спроможності персоналу діяти ефективно в кризових умовах. Такий підхід виходить із того, що в умовах війни чи надзвичайних ситуацій травматичний досвід стає масовим, а адміністративні процедури (черги, перевірки, формальні відмови, агресивні комунікації, непередбачувані зміни) можуть виступати тригерами ретравматизації, що повністю узгоджується з рамкою SAMHSA: організація має розуміти вплив травми, розпізнавати його прояви, реагувати через політики/процедури та запобігати ретравматизації [3; 4].

У практичному вимірі травма-інформоване врядування – це набір принципів і процедур, які:

- визнають поширеність травматичного досвіду серед працівників і отримувачів послуг (це змінює тон комунікації та дизайн сервісу – менше підозри, більше пояснення і передбачуваності);
- мінімізують тригери та ризики ретравматизації в адміністративних процесах (чіткі правила, зрозумілі кроки, альтернативи, мова без звинувачення);
- підсилюють психологічну безпеку та відчуття справедливості й гідності (для громадян – повага і прозорість; для персоналу – підтримувальна управлінська культура, адекватне навантаження);
- забезпечують підтримку «першої лінії» (ЦНАПи, соцзахист, охорона здоров'я, освіта, служби реагування), де ризики вигорання та вторинної травматизації об'єктивно вищі.

Щоб це не залишалось декларацією, міжнародна практика пропонує інструментальну логіку «від принципів – до вимірюваних змін». Зокрема, інструмент самооцінювання організаційної травма-інформованості *Trauma-Informed Organizational Assessment* (ТІОА) Національної мережі дитячого травматичного стресу (NCTSN) дає змогу оцінити стан упровадження за визначеними доменами та індикаторами і сформувавши план організаційних змін [17].

Рамкова директива 89/391/ЄЕС (Council Directive 89/391/EEC) закладає загальні принципи профілактики ризиків і обов'язок роботодавця забезпечувати безпеку й здоров'я працівників. Саме вона дозволяє розгортати практики управління психосоціальними ризиками як частину охорони праці [18]. На наш погляд, ключовим є те, що Європейське агентство з безпеки та гігієни праці (EU-OSHA) у своїх матеріалах підкреслює застосовність ризик-орієнтованого підходу та обов'язку превенції і до сфери психічного здоров'я на роботі, тобто виводить тему психологічної безпеки в площину управлінських та організаційних рішень.

ISO 45003:2021 надає настанови щодо управління психосоціальними ризиками в межах системи управління охороною праці (у взаємозв'язку з ISO 45001). Її цінність для публічного сектору полягає у «перекладі» питань психічного благополуччя в управлінську логіку: ризики → контрольні заходи → участь працівників → оцінювання результативності → безперервне покращення [7].

CAN/CSA Z1003 встановлює вимоги до документованого й системного підходу створення психологічно здорового та безпечного робочого середовища. Для державної служби це релевантно, бо емоційна праця, контакт із травмою населення та моральні дилеми рішень є не винятком, а структурною умовою роботи [19].

Підхід HSE Management Standards ґрунтується на ризик-оцінюванні причин стресу та виокремлює шість зон ризику: вимоги/навантаження (*demands*), контроль (*control*), підтримка (*support*), взаємини (*relationships*), роль (*role*), зміни (*change*). Для органів влади це готовий каркас управління навантаженням, ролями, змінами й комунікацією так, щоб зменшувати ризики виснаження персоналу в кризі [20].

Керівні настанови Міжвідомчого постійного комітету (за участі ВООЗ) визначають мінімальні міжсекторальні дії в надзвичайних ситуаціях і прямо окреслюють практики, яких слід уникати. Для публічного управління це важливо, оскільки документ задає планку мінімуму інтеграції МНПСС у реагування: координація, оцінювання потреб, етичні стандарти та маршрутизація (перенаправлення) допомоги [9].

Як ми згадували, Україна має стратегічний каркас політики психічного здоров'я: Концепцію розвитку охорони психічного здоров'я до 2030 року та наступні плани реалізації, включно з планом заходів на 2024–2026 роки. Паралельно розвивається національна програма ментального здоров'я «Ти як?» як комунікаційно-сервісна

рамка популяризації підтримки й інструментів само- і взаємодопомоги [21]. Системним кроком є Закон України № 4223-IX «Про систему охорони психічного здоров'я в Україні»: він прийнятий 15.01.2025, набрав чинності 08.02.2025 і вводиться в дію після перехідного періоду (зокрема, зазначено введення в дію 07.02.2026) [6].

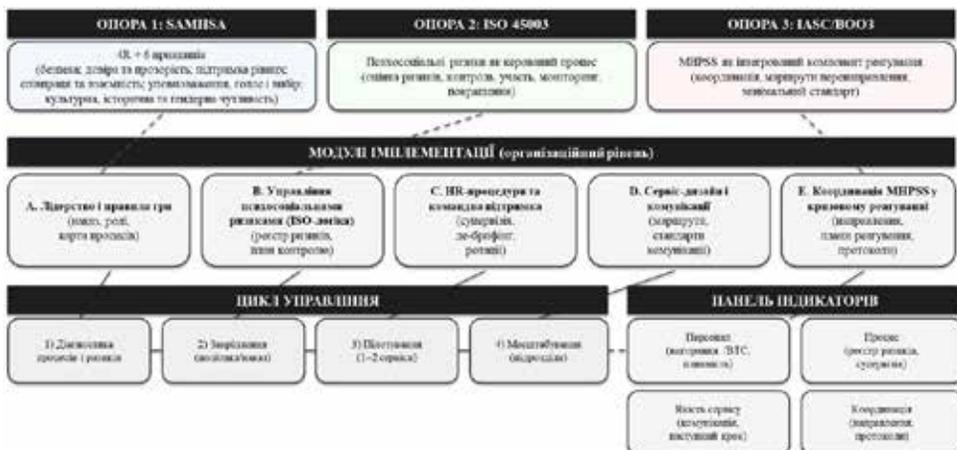
Також важливо, що в 2024 році з'явилися прикладні інструменти для робочого середовища: методичні рекомендації Мінекономіки щодо запровадження психосоціальної підтримки на робочому місці та оновлення тематичних планів навчання з охорони праці з включенням теми «психосоціальна підтримка та перша психологічна допомога» [22].

Саме тому травма-інформоване врядування потребує інституційного поєднання наявних елементів із HR-нормами державної служби, процедурами надання публічних послуг, етичними стандартами комунікації та системами управління ризиками (у логіці ISO/МОП/HSE), щоб підтримка не залишалася ситуативною, а була вбудованою в управлінський контур.

Узагальнену прикладну модель імплементації травма-інформованого врядування, що поєднує нормативно-стандартні опори, організаційні модулі, цикл управління та систему індикаторів результативності, подано на рис. 1.

Розроблена нами модель відображає логіку імплементації «від опор – до організаційних рішень», де нормативно-методичні підходи трансформуються в конкретні модулі змін на рівні установи. Практично це означає, що травма-інформованість має бути закріплена не лише у цінностях, а й у правилах взаємодії, кадрових процедурах, сервіс-дизайні, механізмах координації та контурі моніторингу результатів.

У межах модуля А «Лідерство і правила гри» ключовими є визначення ролей і відповідальності, опис процесів, ухвалення внутрішнього рішення/наказу та впровадження єдиних стандартів управлінської комунікації. Для публічного



**Рис. 1. Прикладна модель імплементації травма-інформованого врядування у публічному секторі**

*\*розроблено автором; штрихові зв'язки позначають концептуальне/нормативне підґрунтя модулів (опори), суцільні – операційні зв'язки в межах циклу управління та моніторингу.*

сектору критично важливими є передбачуваність управлінських рішень, прозорі правила змін і недопущення практик стигматизації чи звинувачувальної культури, які в кризі підсилюють виснаження персоналу.

Модуль В «Управління психосоціальними ризиками (ISO-логіка)» передбачає регулярну ідентифікацію ризиків, оцінювання їхнього рівня та планування контрольних заходів (перерозподіл навантаження, ротації, організація перерв, управління піковими потоками звернень, корекція змін у режимах роботи). Важливо, що ризик-орієнтований підхід переводить тему благополуччя працівників у площину управління та відповідальності керівника, а не лише індивідуальних порад зі стрес-менеджменту.

Модуль С «HR-процедури та командна підтримка» спрямований на те, щоб вбудувати профілактику виснаження і вторинної травматизації у кадровий цикл: адаптацію працівника, супервізію, дебрифінги після інцидентів, доступ до внутрішніх/зовнішніх форм підтримки, а також справедливі правила реагування на конфліктні ситуації з отримувачами послуг. Саме HR-контур створює «інституційну пам'ять» і робить підтримку відтворюваною незалежно від зміни керівників чи кадрового складу.

Модуль D «Сервіс-дизайн і комунікації» стосується стандартизації контактів «держава–людина»: зрозумілої мови, чітких кроків, мінімізації тригерів ретравматизації, пояснення причин відмов і надання альтернативного маршруту дій. У практиці ЦНАПів, соціальних служб та ін., це означає «передбачуваність процедури + повага до гідності + наступний крок» як базовий стандарт взаємодії.

Модуль E «Координація МНПСС у кризовому реагуванні» забезпечує узгодженість між органами влади, закладами охорони здоров'я, освіти та партнерами через протоколи взаємодії, маршрути перенаправлення, мінімальний стандарт реагування та механізми міжвідомчої комунікації. Саме цей модуль зменшує ризик загублених звернень та дублювання зусиль, а також підвищує доступність допомоги для вразливих груп.

Оскільки зазначені модулі мають реалізовуватися як керований процес, модель передбачає управлінський цикл: діагностика процесів і ризиків → закріплення політики/внутрішніх регламентів → пілотування в 1–2 сервісах → масштабування на підрозділи. Логіка циклу дозволяє починати з мінімально достатніх змін і поступово нарощувати спроможність без перевантаження системи.

З огляду на модульну структуру (A–E) та управлінський цикл, критичною умовою результативності є наявність мінімального набору індикаторів, які відображають не кількість проведених активностей, а управлінський ефект, зокрема, зміни у стані персоналу, керованості ризиків, якості сервісу та міжвідомчій узгодженості. Відповідно тому, для публічного сектору доцільно застосовувати чотири групи показників.

I група. Персонал (стійкість і кадрова стабільність):

- плинність кадрів, лікарняні/пропуски, частка працівників із високим ризиком виснаження (за результатами коротких анонімних опитувань);
- частота звернень по підтримку (у знеособленому вигляді), участь у супервізіях/дебрифінгах.

II група. Процес (керованість психосоціальних ризиків):

- наявність і актуальність реєстру психосоціальних ризиків та плану контрольних заходів;
- регулярність супервізій/дебрифінгів і виконання запланованих заходів (ротації, корекція навантаження, перегляд режимів роботи).

III група. Якість сервісу (доступність і безпечність взаємодії):

– частка звернень, де людина отримала чіткий «наступний крок» (результативність консультації);

– кількість повторних перенаправлень між установами (як маркер «розривів маршруту»);

– динаміка скарг/звернень щодо комунікації та ставлення.

IV група. Координація (міжвідомча узгодженість):

– швидкість і результативність перенаправлення за МНПСС-маршрутами;

– наявність/актуальність спільних протоколів і частота міжвідомчих розборів складних кейсів;

– охоплення партнерськими сервісами у визначених вікнах реагування.

Агрегування зазначених показників у просту панель моніторингу (наприклад, шокквартиально) дає керівництву можливість своєчасно виявляти зони перевантаження, оцінювати ефективність управлінських рішень і коригувати процеси, зменшуючи ризики професійного вигорання та вторинного травматичного стресу, а також підвищуючи якість взаємодії з отримувачами послуг.

З метою забезпечення інституційної сталості та керованості змін важливим є поетапне впровадження моделі: від первинної діагностики й затвердження внутрішніх регламентів до пілотування, масштабування та закріплення практик через навчання і моніторинг. Рекомендовану послідовність кроків упровадження наведено на рис. 2.

Показана на рис. 2 послідовність кроків дає змогу переводити травма-інформованість із рівня принципів у керований процес організаційних змін. На першому етапі здійснюється первинна діагностика сервісних процесів і психосоціальних

6 кроків впровадження (ресурсоповна послідовність)		
Крок 1	Діагностика: карта сервісів + реєстр психосоціальних ризиків	2-3 тижні
Крок 2	Наказ: ролі, відповідальність, шок перегляду процедур	1 тиждень
Крок 3	Пілот: 1-2 сервіси з найбільшим контактним навантаженням	4-8 тижнів
Крок 4	Масштабування: перенесення рішень на інші відоклини	2-4 місяці
Крок 5	Водування в HR і якість: суперайз, ротатції, стандарти комунікації	постійно
Крок 6	Квартальний моніторинг: панель індикаторів + корекція	квартально
Домінанта	Показник	Тип
Персонал	Повнота кадрів (%), ліквідації (до 100 профілактик), частка високого ризику виснаження (апока.)	Результат
Процес	Частка відоклинів з актуальним реєстром ризиків; регулярність суперайз/де-брифінгів	Процес
Якість сервісу	Середня кількість перекреслінь; частка зворотн. з чіткими «наступним кроком»	Результат
Координація	Час до перенаправлення; частка успішних перенаправлень	Результат

Рис. 2. Поетапна «дорожня карта» впровадження моделі травма-інформованого врядування у публічному секторі

*\*розроблено автором.*

ризиків (зокрема, точок потенційної ретравматизації та перевантаження персоналу) і визначаються пріоритетні зони втручання. Другий етап передбачає формалізацію – затвердження внутрішніх регламентів, ролей і мінімальних стандартів взаємодії (у т.ч. протоколів перенаправлення/маршрутизації МНПСС), що забезпечує відтворюваність практик. Третій етап (пілотування) дозволяє перевірити рішення у 1–2 сервісах/підрозділах і налаштувати інструменти навчання, супервізії та моніторингу. Четвертий етап (масштабування і закріплення) орієнтований на поширення практик на інші підрозділи та інтеграцію індикаторів у регулярний управлінський цикл, що робить підхід сталим.

Як бачимо, ефективність поетапного впровадження залежить від низки умов. По-перше, потрібне чітке лідерство і визначеність відповідальності (хто ухвалює рішення, хто веде реєстр ризиків, хто забезпечує супервізію/дебрифінги, хто відповідає за якість комунікації). По-друге, критичною є узгодженість HR-процедур і сервісних стандартів: навчання має підкріплюватися регламентами, а не існувати як разова активність. По-третє, необхідний реалістичний дизайн змін – короткі, так звані «швидкі перемоги» (наприклад, стандартизація наступного кроку для заявника, корекція пікових навантажень, базові протоколи перенаправлення) з подальшим нарощуванням складніших компонентів. По-четверте, принциповою є вимірюваність, індикатори мають використовуватися для корекції процесів, а не як формальна звітність.

Таким чином, запропонована модель і алгоритм її впровадження створюють прикладний управлінський «місток» між міжнародними рамками травма-інформованості та поточною реформою психічного здоров'я в Україні, дозволяючи органам влади одночасно підвищувати стійкість персоналу, зменшувати ризики ненавмисної ретравматизації та забезпечувати безперервність і якість публічних послуг у кризових умовах.

Зауважимо, що запропонована модель має низку практичних обмежень і задає перспективи подальших досліджень:

- її результативність залежить від вихідної інституційної спроможності установи (кадрової забезпеченості, управлінської культури, наявності партнерської мережі МНПСС), тому підхід потребує адаптації під різні типи установ публічного сектору;

- індикатори благополуччя персоналу та якості сервісу мають бути впроваджені з дотриманням принципів етичності, добровільності та конфіденційності, аби моніторинг не перетворювався на додатковий тиск або інструмент контролю працівників;

- для підтвердження прикладної ефективності доцільною є апробація моделі у форматі пілотних впроваджень у 1–2 установах/громадах із порівнянням показників «до та після» (плинність кадрів, рівні виснаження, повторні перенаправлення, скарги на комунікацію, швидкість маршрутизації МНПСС), а також з аналізом бар'єрів і факторів успіху масштабування.

З огляду на це подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричну валідацію моделі, уточнення набору індикаторів та розроблення типових регламентів і протоколів для різних сегментів публічних послуг у кризових умовах.

**Висновки.** Обґрунтовано, що в кризових умовах травма-інформованість у публічному секторі доцільно трактувати як управлінський режим функціонування організації, а не як додаткову психологічну послугу, оскільки вона зменшує ризик ненавмисної шкоди, підтримує спроможність персоналу та підвищує безпечність взаємодії «держава–людина» [3; 4].

Узагальнення міжнародних підходів засвідчило, що найбільш результативні практики ґрунтуються на поєднанні травма-інформованих принципів із ризик-орієнтованим управлінням психосоціальними небезпеками, а також із міжвідомчою координацією МНПСС у кризовому реагуванні.

Встановлено, що в українському контексті сформовано важливі стратегічні та нормативні передумови розвитку сфери психічного здоров'я, однак управлінський вимір травма-інформованості (HR-процедури, управління навантаженням, стандарти кризових комунікацій, сервіс-дизайн, відповідальність керівників за психосоціальні ризики) залишається нерівномірно формалізованим і потребує інституційного закріплення.

Запропоновано прикладну модель імплементації травма-інформованого врядування у публічному секторі, яка переводить рамкові принципи у конкретні управлінські рішення: лідерство і правила взаємодії; управління психосоціальними ризиками; HR-процедури та командна підтримка; сервіс-дизайн і комунікації; координація МНПСС та маршрути перенаправлення.

Доведено доцільність застосування інструментів організаційної самооцінки для переходу від декларацій до керованої програми змін із визначеними доменами, індикаторами та планом удосконалення.

Сформовано мінімально необхідний набір індикаторів ефективності для публічного сектору (4 групи), запропоновано їх агрегування у регулярну панель моніторингу для управлінських рішень.

Рекомендовано поетапний алгоритм впровадження моделі (діагностика → формалізація регламентів → пілотування → масштабування та закріплення), що забезпечує інституційну сталість змін і зменшує ризик перевантаження системи під час трансформацій.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Secondary Traumatic Stress. *The National Child Traumatic Stress Network*. URL: <https://www.nctsn.org/trauma-informed-care/secondary-traumatic-stress> (date of access: 14.11.2025).
2. Prevalence and associated factors of secondary traumatic stress in emergency nurses: a systematic review and meta-analysis *PMC Home*. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10911249> (date of access: 14.11.2025).
3. Huang, L. N., Flatow, R., Biggs, T., Afayee, S., Smith, K., Clark, T., & Blake, M. (2014). SAMHSA's concept of trauma and guidance for a trauma-informed approach.
4. 6 Guiding Principles to a Trauma-Informed Approach (2018). URL: <https://stacks.cdc.gov/view/cdc/56843> (date of access: 14.11.2025).
5. Про схвалення Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1018-2017-p> (дата звернення: 14.11.2025).
6. Про систему охорони психічного здоров'я в Україні. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/4223-20> (дата звернення: 14.11.2025).
7. ISO 45003:2021. *ISO*. URL: <https://www.iso.org/standard/64283.html> (date of access: 14.11.2025).
8. *International Labour Organization* (2022). Psychosocial risks and stress at work. URL: <https://www.ilo.org/resource/psychosocial-risks-and-stress-work>
9. *Inter-Agency Standing Committee* (2007). IASC guidelines on mental health and psychosocial support in emergency settings. URL: <https://interagencystandingcommittee.org/iasc-task-force-mental-health-and-psychosocial-support-emergency-settings/iasc-guidelines-mental-health-and-psychosocial-support-emergency-settings-2007>

10. MHPSS support system of Ukraine\_A target model 2.0 (in eng). *Who Cares*. URL: [https://whocares-pss.info/resource/mhpss-support-system-of-ukraine\\_a-target-model-2-0-in-eng/](https://whocares-pss.info/resource/mhpss-support-system-of-ukraine_a-target-model-2-0-in-eng/) (date of access: 14.11.2025).
11. Government of Ukraine, World Health Organization. Law of Ukraine – “On the Mental Health System in Ukraine” – Ukraine. *ReliefWeb*. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/law-ukraine-mental-health-system-ukraine> (date of access: 14.11.2025).
12. Bowen, E. A., & Murshid, N. S. (2016). Trauma-Informed Social Policy: A Conceptual Framework for Policy Analysis and Advocacy. *American journal of public health*, 106(2), 223–229. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2015.302970>
13. Mahon, D. (2022). Implementing Trauma Informed Care in Human Services: An Ecological Scoping Review. *Behavioral Sciences*, 12(11), 431. <https://doi.org/10.3390/bs12110431>
14. Farr M, Eyles E, Stone T, Redaniel MT, Traub T, Burrowes J, Halsley R, Williams K, Edwards A, Redwood S. Implementing trauma-informed practice across services to support people experiencing multiple disadvantage: a mixed method study. *BMC Health Serv Res*. 2025 Oct 1;25(1):1266. doi: 10.1186/s12913-025-13339-8. PMID: 41034961; PMCID: PMC12487007.
15. Miller, A., Trochmann, M. B., & Drury, I. (2022). Trauma-Informed Public Management: A Step toward Addressing Hidden Inequalities and Improving Employee Wellbeing. *Public Administration Quarterly*, 46(3), 238–257. <https://doi.org/10.37808/paq.46.3.3> (Original work published 2022)
16. Kim, J., Pierce, B., & Park, T. K. (2024). Secondary Traumatic Stress and Public Child Welfare Workers’ Intention to Remain Employed in Child Welfare: The Interaction Effect of Job Functions. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 48(2), 136–149. <https://doi.org/10.1080/23303131.2023.2263518>
17. NCTSN Trauma-Informed Organizational Assessment. *The National Child Traumatic Stress Network*. URL: <https://www.nctsn.org/trauma-informed-care/nctsn-trauma-informed-organizational-assessment> (date of access: 15.11.2025).
18. The OSH Framework Directive. URL: <https://osha.europa.eu/en/legislation/directives/the-osh-framework-directive> (date of access: 15.11.2025).
19. CAN/CSAZ1003 Psychological health and safety in the workplace. *Accessibility Standards Canada*. URL: <https://accessible.canada.ca/creating-accessibility-standards/csa-asc-z1003-psychological-health-and-safety-workplace> (date of access: 15.11.2025).
20. Work-related stress and how to manage it. *HSE: Information about health and safety at work*. URL: <https://www.hse.gov.uk/stress/overview.htm> (date of access: 15.11.2025).
21. Програма ментального здоров’я «Ти як?». URL: <https://howareu.com/proghramu> (дата звернення: 15.11.2025).
22. Методичні рекомендації щодо запровадження психосоціальної підтримки на робочому місці для роботодавців. *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України*. URL: [https://me.gov.ua/Documents/Detail/9c7657d6-c0ec-4559-aa22-c7f91f3bf009?id=dd713aa9-7709-48f2-a4bd-b22fe152e39b&lang=uk-UA&showMenuTree=true&title=ZagalnaInformatsiiaTaGrafikNa2024-Rik&date\\_of\\_access=15.11.2025](https://me.gov.ua/Documents/Detail/9c7657d6-c0ec-4559-aa22-c7f91f3bf009?id=dd713aa9-7709-48f2-a4bd-b22fe152e39b&lang=uk-UA&showMenuTree=true&title=ZagalnaInformatsiiaTaGrafikNa2024-Rik&date_of_access=15.11.2025)

## REFERENCES:

1. Secondary Traumatic Stress. *The National Child Traumatic Stress Network*. URL: <https://www.nctsn.org/trauma-informed-care/secondary-traumatic-stress> (date of access: 14.11.2025).
2. Prevalence and associated factors of secondary traumatic stress in emergency nurses: a systematic review and meta-analysis *PMC Home*. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10911249> (date of access: 14.11.2025).

3. Huang, L. N., Flatow, R., Biggs, T., Afayee, S., Smith, K., Clark, T., & Blake, M. (2014). SAMHSA's concept of trauma and guidance for a trauma-informed approach.
  4. 6 Guiding Principles to a Trauma-Informed Approach (2018). URL: <https://stacks.cdc.gov/view/cdc/56843> (date of access: 14.11.2025).
  5. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku okhorony psykhichnoho zdorovia v Ukraini na period do 2030 roku [On the approval of the Concept for the Development of Mental Health Care in Ukraine for the Period Until 2030]. *Ofitsiyni vebportal parlamentu Ukrainy*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1018-2017-r> (data zvernennia: 14.11.2025) [in Ukrainian].
  6. Pro systemu okhorony psykhichnoho zdorovia v Ukraini [About the mental health care system in Ukraine]. *Ofitsiyni vebportal parlamentu Ukrainy*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/4223-20> (data zvernennia: 14.11.2025) [in Ukrainian].
  7. ISO 45003:2021. *ISO*. URL: <https://www.iso.org/standard/64283.html> (date of access: 14.11.2025).
  8. *International Labour Organization* (2022). Psychosocial risks and stress at work. URL: <https://www.ilo.org/resource/psychosocial-risks-and-stress-work>
  9. *Inter-Agency Standing Committee* (2007). IASC guidelines on mental health and psychosocial support in emergency settings. URL: [https://interagencystandingcommittee.org/iasc-task-force-mental-health-and-psychosocial-support-emergency-settings-2007](https://interagencystandingcommittee.org/iasc-task-force-mental-health-and-psychosocial-support-emergency-settings/iasc-guidelines-mental-health-and-psychosocial-support-emergency-settings-2007)
  10. MHPSS support system of Ukraine\_A target model 2.0 (in eng). *Who Cares*. URL: [https://whocares-pss.info/resource/mhpss-support-system-of-ukraine\\_a-target-model-2-0-in-eng/](https://whocares-pss.info/resource/mhpss-support-system-of-ukraine_a-target-model-2-0-in-eng/) (date of access: 14.11.2025).
  11. Government of Ukraine, World Health Organization. Law of Ukraine – “On the Mental Health System in Ukraine” – Ukraine. *ReliefWeb*. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/law-ukraine-mental-health-system-ukraine> (date of access: 14.11.2025).
  12. Bowen, E. A., & Murshid, N. S. (2016). Trauma-Informed Social Policy: A Conceptual Framework for Policy Analysis and Advocacy. *American journal of public health*, 106(2), 223–229. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2015.302970>
  13. Mahon, D. (2022). Implementing Trauma Informed Care in Human Services: An Ecological Scoping Review. *Behavioral Sciences*, 12(11), 431. <https://doi.org/10.3390/bs12110431>
  14. Farr M, Eyles E, Stone T, Redaniel MT, Traub T, Burrowes J, Halsley R, Williams K, Edwards A, Redwood S. Implementing trauma-informed practice across services to support people experiencing multiple disadvantage: a mixed method study. *BMC Health Serv Res*. 2025 Oct 1;25(1):1266. doi: 10.1186/s12913-025-13339-8. PMID: 41034961; PMCID: PMC12487007.
  15. Miller, A., Trochmann, M. B., & Drury, I. (2022). Trauma-Informed Public Management: A Step toward Addressing Hidden Inequalities and Improving Employee Wellbeing. *Public Administration Quarterly*, 46(3), 238-257. <https://doi.org/10.37808/paq.46.3.3> (Original work published 2022)
  16. Kim, J., Pierce, B., & Park, T. K. (2024). Secondary Traumatic Stress and Public Child Welfare Workers' Intention to Remain Employed in Child Welfare: The Interaction Effect of Job Functions. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 48(2), 136–149. <https://doi.org/10.1080/23303131.2023.2263518>
  17. NCTSN Trauma-Informed Organizational Assessment. *The National Child Traumatic Stress Network*. URL: <https://www.nctsn.org/trauma-informed-care/nctsn-trauma-informed-organizational-assessment> (date of access: 15.11.2025).
  18. The OSH Framework Directive. URL: <https://osha.europa.eu/en/legislation/directives/the-osh-framework-directive> (date of access: 15.11.2025).
  19. CAN/CSA Z1003 Psychological health and safety in the workplace. *Accessibility Standards Canada*. URL: <https://accessible.canada.ca/creating-accessibility-standards/csa-asc-z1003-psychological-health-and-safety-workplace> (date of access: 15.11.2025).
-

20. Work-related stress and how to manage it. *HSE: Information about health and safety at work*. URL: <https://www.hse.gov.uk/stress/overview.htm> (date of access: 15.11.2025).

21. Prohrama mentalnoho zdorovia «Ty yak?» [Mental health program «How are you?»]. URL: <https://howareu.com/pro-prohramu> (data zvernennia: 15.11.2025) [in Ukrainian].

22. Metodichni rekomendatsii shchodo zaprovadzhennia psykhosotsialnoi pidtrymky na robochomu mistsi dlia robotodavtsiv [Methodological recommendations for employers on implementing psychosocial support in the workplace]. *Ministerstvo ekonomiky, dovyillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/9c7657d6-c0ec-4559-aa22-c7f91f3bf009?id=dd713aa9-7709-48f2-a4bd-b22fe152e39b&lang=uk-UA&showMenuTree=true&title=ZagalnaInformatsiiaTaGrafikaNa2024-Rik&> (data zvernennia: 15.11.2025) [in Ukrainian].

Дата першого надходження рукопису до видання: 24.11.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 12.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025

УДК 378.014.5.016:796/799(477)  
DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.6.15>

## ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА СОЦІАЛЬНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ ГУМАНІТАРНИХ ПРОГРАМ У СУЧАСНОМУ КОНТЕКСТІ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ

*Швед О. П.* – кандидатка історичних наук, викладач кафедри українознавства та філософії Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького  
ORCID: 0009-0007-3568-1984

*У статті досліджується роль гуманітарної допомоги як інструменту відновлення соціальної стабільності в умовах сучасних соціально-політичних викликів із урахуванням принципів гендерної рівності. Розглядається сутність гуманітарної політики держави та міжнародних інституцій, її ключові напрями й механізми реалізації, зокрема соціальні, освітні, медичні та захисні програми, спрямовані на підтримку вразливих груп населення з урахуванням гендерних потреб. Особливу увагу приділено ролі державних органів влади, міжнародних організацій та громадянського суспільства у формуванні та реалізації гендерно чутливих гуманітарних ініціатив.*

*Проаналізовано вплив гуманітарної допомоги на процеси соціальної стабілізації, зниження рівня соціальної напруги та забезпечення рівного доступу жінок і чоловіків до ресурсів і послуг. Визначено, що інтеграція гендерного підходу в гуманітарні програми сприяє підвищенню їх ефективності, соціальної справедливості та сталості результатів. Проблема відновлення соціальної стабільності в умовах сучасних соціально-політичних трансформацій набуває особливої актуальності у зв'язку з посиленням кризових явищ, зумовлених війною, економічною нестабільністю, вимушеною міграцією населення та зростанням соціальної вразливості окремих груп.*

*Розглядаються механізми міжсекторальної взаємодії, а також значення нормативно-правового забезпечення у впровадженні принципів гендерної рівності в системі гуманітарної допомоги. Гуманітарна допомога виступає одним із ключових інструментів державної та міжнародної політики, спрямованої на забезпечення базових потреб населення, зниження соціальної напруги та відновлення суспільної рівноваги. Водночас ефективність гуманітарних програм значною мірою залежить від урахування принципів гендерної рівності.*

*Обґрунтовано, що ефективно відновлення соціальної стабільності можливе за умови комплексного підходу до гуманітарної допомоги, який поєднує соціальну підтримку, захист прав людини та забезпечення гендерної рівності. Обґрунтовано, що прозорість процесів, урахування потреб різних соціальних і гендерних груп, а також інституційна спроможність суб'єктів гуманітарної політики є ключовими чинниками успішної реалізації гуманітарних програм. Особливої уваги потребує проблема нормативно-правового забезпечення гуманітарної допомоги, оскільки чинні правові механізми не завжди враховують сучасні виклики та гендерні аспекти кризових ситуацій.*

**Ключові слова:** гуманітарна допомога, соціальна стабільність, гендерна рівність, державна політика, формування та реалізація, вразливі групи населення, гуманітарні ініціативи, управління, неурядові організації.

### **Shved O. P. State policy of social stability through the prism of implementing mechanisms for providing humanitarian assistance in the context of gender equality**

*The article examines the role of humanitarian aid as a tool for restoring social stability in the context of modern socio-political challenges, taking into account the principles of gender equality. The essence of the humanitarian policy of the state and international institutions, its key areas and implementation mechanisms are considered, in particular social, educational, medical and protective programs aimed at supporting vulnerable groups of the population, taking into account gender needs. Particular attention is paid to the role of state authorities, international organizations and civil society in the formation and implementation of gender-sensitive humanitarian initiatives.*

*The impact of humanitarian aid on the processes of social stabilization, reducing social tension and ensuring equal access of women and men to resources and services is analyzed. It is determined that the integration of a gender approach into humanitarian programs contributes to*

*increasing their effectiveness, social justice and sustainability of results. The problem of restoring social stability in the context of modern socio-political transformations is becoming particularly urgent due to the intensification of crisis phenomena caused by war, economic instability, forced migration of the population, and the growth of social vulnerability of certain groups.*

*The mechanisms of intersectoral interaction are considered, as well as the importance of regulatory and legal support in the implementation of the principles of gender equality in the humanitarian aid system. Humanitarian aid is one of the key instruments of state and international policy aimed at ensuring the basic needs of the population, reducing social tension and restoring social balance. At the same time, the effectiveness of humanitarian programs largely depends on taking into account the principles of gender equality.*

*It is substantiated that effective restoration of social stability is possible with a comprehensive approach to humanitarian aid, which combines social support, protection of human rights and ensuring gender equality. It is substantiated that transparency of processes, consideration of the needs of various social and gender groups, as well as the institutional capacity of humanitarian policy actors are key factors in the successful implementation of humanitarian programs. The problem of regulatory for humanitarian aid requires special attention, since the current legal mechanisms do not always take into account modern challenges and gender aspects of crisis situations.*

**Key words:** *humanitarian aid, social stability, gender equality, state policy, formation and implementation, vulnerable population groups, humanitarian initiatives, governance, non-governmental organizations.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах поглиблення соціально-політичних криз гуманітарна допомога набуває стратегічного значення як інструмент не лише подолання наслідків надзвичайних ситуацій, а й відновлення соціальної стабільності та суспільної згуртованості. Відсутність системного моніторингу та оцінки ефективності гуманітарних програм, недостатнє залучення цільових груп до їх планування й реалізації, а також обмежене використання даних, розподілених за гендерною ознакою, ускладнюють формування обґрунтованої та результативної гуманітарної політики.

Важливою проблемою залишається недостатній рівень взаємодії між державними структурами, міжнародними донорами та громадськими організаціями у впровадженні гендерно чутливих підходів до гуманітарної допомоги. Зростання масштабів збройних конфліктів, економічної нестабільності, внутрішнього та зовнішнього переміщення населення актуалізує потребу в комплексному переосмисленні підходів до формування та реалізації гуманітарної політики. Нерівномірність розподілу ресурсів, ігнорування специфічних потреб вразливих груп населення, зокрема жінок, дітей, осіб похилого віку та осіб з інвалідністю, негативно впливають на процеси соціальної стабілізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У теоретичних підходах до аналізу гуманітарної допомоги особливу увагу приділяють її взаємозв'язку з категоріями соціальної безпеки та соціальної справедливості. Науковці наголошують, що ефективна гуманітарна допомога сприяє зменшенню соціальної нерівності, підтримці вразливих груп населення та запобіганню соціальній маргіналізації. Гуманітарна допомога у сучасному науковому дискурсі розглядається як багатовимірне соціальне явище, що поєднує елементи соціальної політики, управління. Основною метою є забезпечення базових життєвих потреб населення в умовах криз, однак у ширшому значенні гуманітарна допомога виконує функцію стабілізації соціальних процесів.

Сучасні виклики вимагають комплексного та системного підходу, що поєднує гуманітарну підтримку, захист прав людини та ефективну координацію між усіма суб'єктами гуманітарної політики. У цьому контексті уваги набуває інтеграція принципів гендерної рівності, що дозволяє врахувати диференційовані потреби

різних соціальних груп та підвищити ефективність гуманітарних програм як чинника соціальної стабілізації. Соціальна стабільність визначається як здатність суспільства підтримувати внутрішню рівновагу, мінімізувати соціальні конфлікти та забезпечувати відтворення соціальних інститутів навіть за умов значних зовнішніх і внутрішніх викликів.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні формування державної політики соціальної стабільності через призму реалізації механізмів надання гуманітарної допомоги в контексті гендерної рівності.

**Виклад основного матеріалу.** Важливою складовою теоретичного осмислення гуманітарної допомоги є її системний характер, сучасні дослідження підкреслюють, що гуманітарні заходи не повинні обмежуватися короткостроковою матеріальною підтримкою, а мають інтегруватися в загальну систему соціальної політики. Такий підхід передбачає поєднання екстреної допомоги з довгостроковими програмами соціальної адаптації, реінтеграції та відновлення, що створює передумови для стабільного розвитку суспільства. Одним із ключових аспектів забезпечення соціальної стабільності в умовах кризових явищ є системне впровадження гендерно-чутливих підходів у гуманітарну політику.

Гендерна рівність у гуманітарних програмах передбачає не лише рівний доступ чоловіків і жінок до ресурсів, а й активне залучення обох груп до прийняття рішень щодо розподілу допомоги, визначення пріоритетів та планування соціальних проєктів. Дослідження міжнародних організацій показують, що участь жінок у процесах гуманітарного реагування підвищує ефективність програм, сприяє більш справедливому розподілу ресурсів та зміцнює соціальну згуртованість на локальному рівні. Важливим інструментом реалізації гендерно орієнтованих гуманітарних ініціатив є розвиток соціальної інфраструктури, яка забезпечує доступ до освіти, медичних послуг, психологічної підтримки та економічних можливостей для вразливих груп.

Зокрема, спеціальні освітні програми для жінок і молоді дозволяють не лише підвищити рівень їхньої соціальної та економічної активності, а й створюють умови для формування лідерських компетенцій, здатних ефективно впливати на процеси відновлення громади після кризових ситуацій. Не менш важливим є питання співпраці між державними органами, громадськими організаціями та міжнародними інституціями, що реалізують гуманітарні проєкти. Ефективна координація дозволяє уникнути дублювання зусиль, оптимізувати ресурси та підвищити якість наданої допомоги. Гендерна складова у цьому контексті полягає у створенні спеціальних комітетів і робочих груп, які забезпечують врахування потреб усіх соціальних груп.

Важливим чинником підвищення соціальної стабільності через гуманітарну допомогу є оцінка ефективності програм з гендерної точки зору. Систематичне проведення аналізу, збір статистичних даних та соціологічних опитувань дозволяють визначити, наскільки реальні потреби чоловіків і жінок задовольняються, та коригувати програми відповідно до змін у соціальному середовищі [2]. Такий підхід сприяє підвищенню довіри населення до державних ініціатив і зміцненню соціальної згуртованості. Гуманітарна допомога, інтегрована з принципами гендерної рівності, відіграє вирішальну роль у зміцненні соціальної стабільності, особливо в регіонах, що пережили конфлікти або економічні кризи.

Стратегії, орієнтовані на включення жінок у процеси планування та реалізації програм, дозволяють враховувати різноманітні потреби населення та забезпечують більш ефективний розподіл ресурсів. Позитивний ефект таких підходів

підтверджують, що громади з високим рівнем участі жінок у гуманітарних проєктах демонструють кращі показники відновлення інфраструктури та соціальної взаємодії. Особливе значення має розробка програм підтримки для уразливих груп, які часто залишаються поза увагою традиційних гуманітарних ініціатив.

До таких груп належать жінки, які пережили насильство або вимушену міграцію, а також молодь, що втрачає доступ до освіти та соціальної підтримки. Гуманітарні програми, орієнтовані на ці категорії, забезпечують комплексну підтримку: психологічну, освітню, економічну та юридичну. Включення гендерної складової дозволяє підвищити ефективність таких заходів, оскільки програми враховують специфічні ризики та потреби кожної групи. Важливим компонентом є міжсекторальна співпраця між державними органами, місцевими громадами, міжнародними агентствами та громадськими організаціями.

Успішна координація дозволяє ефективніше мобілізувати ресурси, уникати дублювання програм і забезпечувати цільовий підхід до потреб різних груп населення. Оцінка ефективності гуманітарних програм з урахуванням гендерного підходу є ключовим елементом для корекції стратегій та вдосконалення політики. Використання аналітичних інструментів, статистичних даних та соціологічних досліджень дозволяє визначати, наскільки програми відповідають потребам чоловіків і жінок, а також визначати слабкі місця у реалізації проєктів.

Систематичне оцінювання та адаптація підходів підвищують довіру населення до державних і міжнародних ініціатив, формують соціальну згуртованість та підтримують довгострокову стабільність у громадах. Комплексний підхід, що поєднує гуманітарну допомогу, гендерну рівність та цифрові технології, демонструє значний потенціал для зміцнення соціальної стабільності [1]. Інтеграція цих складових дозволяє не лише забезпечити рівний доступ до ресурсів, але й активізувати громадську участь, формувати лідерські компетенції та сприяти розвитку соціально відповідальної молоді.

Ефективність гуманітарних програм багато в чому визначається здатністю держави та громадських організацій адаптувати стратегії до локальних умов і потреб населення. Приклади успішних ініціатив свідчать, що інтеграція гендерного підходу забезпечує більш справедливий розподіл ресурсів і сприяє залученню широкого кола громадян до процесу відновлення. Зокрема, програми підтримки жінок-підприємців у постконфліктних регіонах не лише стимулюють економічну активність, але й створюють умови для соціальної стабільності через посилення ролі жінок у прийнятті рішень на місцевому рівні. Гендерно-чутливі індикатори дозволяють оцінювати ефективність надання допомоги різним групам населення, виявляти прогалини у підтримці вразливих категорій та коригувати стратегії.

Співпраця з громадськими організаціями та місцевими активістами є ще одним критичним фактором успішності програм. Місцеві групи володіють найточнішою інформацією про потреби громади та можуть ефективно координувати заходи з державними структурами. Включення молоді та жінок у такі координаційні групи дозволяє забезпечити більш справедливе представництво та врахування різних соціальних перспектив, що особливо важливо в умовах кризових змін. Системний підхід до реалізації гуманітарних програм, що включає міжсекторальну співпрацю, гендерну рівність демонструє значний потенціал для відновлення стабільності у постконфліктних та кризових регіонах.

Оцінка ефективності гуманітарних програм із врахуванням гендерної складової є ключовим інструментом для удосконалення стратегій відновлення соціальної стабільності [4]. Онлайн-платформи дозволяють збирати дані в реальному

часі, проводити соціологічні опитування, а також організувати інтерактивні обговорення з місцевими громадами. Гендерно-орієнтовані цифрові інструменти дозволяють забезпечити рівний доступ до інформації та ресурсів, а також своєчасно коригувати стратегії підтримки в залежності від змін у потребах населення.

Важливим аспектом є участь місцевих громад та громадських організацій у процесі оцінки програм. Співпраця державних органів із громадськими структурами дозволяє отримати більш точну і повну інформацію про потреби різних соціальних груп. Особливо ефективним є залучення жінок і молоді до фокус-груп та консультативних рад, що дозволяє врахувати специфічні потреби і підвищити ефективність реалізації програм на місцевому рівні. Програми, що активно враховують гендерні аспекти, демонструють більш високий рівень довіри населення, зростання громадської активності та посилення ролі місцевих інституцій у підтримці стабільності.

Інтеграція гендерної рівності у гуманітарні програми є критично важливою для відновлення соціальної стабільності та формування стійких громад. Включення жінок і молоді у процеси планування, реалізації та моніторингу дозволяє враховувати різноманітні потреби населення, зменшувати соціальні ризики та підвищувати ефективність допомоги. Такий підхід сприяє створенню умов для рівноправної участі всіх верств населення у соціальних і економічних процесах, що особливо актуально у постконфліктних або кризових регіонах.

Важливою складовою успішної реалізації гуманітарних програм є комплексний міжсекторальний підхід, який об'єднує державні органи, міжнародні інституції та громадські організації. Координація зусиль дозволяє ефективно мобілізувати ресурси, уникати дублювання ініціатив та підвищувати якість наданої допомоги. Гендерна орієнтація таких коаліцій забезпечує справедливий розподіл повноважень і доступу до ресурсів, сприяючи формуванню більш збалансованих і стійких моделей соціальної підтримки.

Досвід впровадження гуманітарних ініціатив свідчить про необхідність систематичного оцінювання їхньої ефективності з урахуванням гендерних аспектів. Соціологічні опитування, фокус-групи та аналіз статистичних даних дозволяють виявити слабкі місця програм, коригувати стратегії та підвищувати їхню адаптивність до змінних соціальних і економічних умов [3]. Такий підхід сприяє підвищенню довіри населення до державних і міжнародних ініціатив і формує активну громадянську позицію серед населення.

Перспективи розвитку гуманітарних програм з гендерною складовою пов'язані з посиленням цифровізації, інтеграцією молодіжних і громадських організацій у процес прийняття рішень, а також підвищенням міжсекторальної координації. Комплексний підхід, який поєднує гуманітарну допомогу, гендерну рівність і цифрові технології, є стратегічно важливим для забезпечення соціальної стабільності, розвитку громадської активності та формування стійкого демократичного суспільства. Впровадження таких стратегій забезпечує не лише ефективний розподіл ресурсів, а й сприяє довгостроковому зміцненню соціальної згуртованості та демократичних інституцій.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Комплексне дослідження гуманітарних програм із врахуванням гендерної рівності демонструє, що інтеграція гендерного підходу значно підвищує ефективність допомоги та сприяє відновленню соціальної стабільності. Гендерна рівність у гуманітарних ініціативах виступає не лише соціальною метою, а й стратегічним інструментом зміцнення громади та підвищення її стійкості до кризових явищ. Важливим фактором

успішності гуманітарних програм є міжсекторальна співпраця державних органів, міжнародних агентств та громадських організацій. Координація дій дозволяє ефективно мобілізувати ресурси, уникати дублювання ініціатив та створювати цільові програми підтримки. Гендерно орієнтований підхід у таких коаліціях забезпечує рівноправну участь усіх соціальних груп у прийнятті рішень та підвищує якість надання допомоги, що сприяє довгостроковій соціальній стабільності.

Використання інтерактивних ресурсів дозволяє оперативно реагувати на надзвичайні ситуації, поширювати освітні та економічні можливості, а також забезпечувати усіх в процесах прийняття рішень. Гендерно орієнтовані інструменти сприяють зниженню соціальної нерівності та підвищенню ефективності гуманітарних ініціатив. Отже, впровадження гуманітарних програм із гендерною складовою є стратегічно важливим кроком для формування стійких і демократичних громад. Інтеграція гендерного підходу, цифрових технологій та міжсекторальної співпраці дозволяє забезпечити не лише ефективний розподіл ресурсів, а й розвиток соціальної активності, підвищення громадянської свідомості та довгострокову стабільність у суспільстві.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Лібанова Е.М., Гладун О.М., Лісогор Л.С., Ткаченко Л.Г., Ковтун Н.В. Вимірювання якості життя в Україні. Київ, 2013. 48 с.
2. Рингач Н.О. Громадське здоров'я як чинник національної безпеки: монографія. Київ: НАДУ. 2009. 296 с.
3. Савчин М.В. Психічне та особистісне здоров'я громадян як чинник національної безпеки. *Наук. вісн. Львів. держ. ун-ту внутр. справ. Сер. Психологічна.* 2012. № 2. С. 142–150.
4. Шафранський В.В., Слабкий Г.О., Качала Л.О. Основи Європейської політики і стратегія для XXI століття: стратегічне керівництво в інтересах здоров'я. *Економіка і право охорони здоров'я: наук.-практ. журн.* 2016. № 2 (4). С. 72–75.

#### REFERENCES:

1. Libanova, E.M., Hladun, O.M., Lisohor, L.S., Tkachenko, L.H. & Kovtun, N.V. (2013). *Vymiriuvannia iakosti zhyttia v Ukraini*. Kyiv.
2. Rynhach, N.O. (2009). *Hromads'ke zdorov'ia iak chynnyk natsional'noi bezpeky* [Public health as a factor of national security]. Kyiv: NADU.
3. Savchyn, M.V. (2012). *Psykhichne ta osobystisne zdorov'ia hromadian iak chynnyk natsional'noi bezpeky* [Mental and personal health of citizens as a factor of national security]. *Nauk. visn. L'viv. derzh. un-tu vnutr. sprav. Ser. Psykholohichna* [Scientific Bulletin of Lviv. state un-tu vnutr. affairs. Ser. Psychological.], 2, 142–150.
4. Shafrans'kyj, V.V., Slabkyj, H.O. & Kachala, L.O. (2016). *Osnovy Yevropejs'koi polityky i stratehiiia dlia XXI st.: stratehichne kerivnytstvo v interesakh zdorov'ia* [Fundamentals of European Policy and Strategy for the 21st Century: A Strategic Guide to Health]. *Ekonomika i pravo okhorony zdorov'ia: nauk.-prakt. zhurnyk* [Economics and law of health care: scientific-practical. magazine], 2 (4), 72–75.

Дата першого надходження рукопису до видання: 24.11.2025  
Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 12.12.2025  
Дата публікації: 30.12.2025

УДК 342.5

DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.6.16>

## ОСОБЛИВОСТІ НОРМАТИВНОГО ЗАКРІПЛЕННЯ ТРИГІЛКОВОЇ МОДЕЛІ ПОДІЛУ ВЛАДИ ЯК МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**Шелест Ю. Р.** – здобувач освітньо-наукової програми доктора філософії  
за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»  
кафедри публічного управління та адміністрування  
Національного лісотехнічного університету України  
ORCID: 0009-0000-1807-1307

У статті досліджено особливості та методи нормативного закріплення тригілкової моделі поділу влади, як ключового механізму публічного управління, що забезпечує ефективність та стабільність демократичного ладу у системі державної влади. Детально проаналізовано метод конституційного закріплення тригілкової моделі, який визначено базовим для розмежування гілок влади та забезпечення системи стримувань і противаг. Вказано важливість конституційного закріплення поділу влади, як основного засобу нормативного забезпечення функціонування тригілкової моделі. На основі аналізу конституцій Норвегії, Японії та Канади встановлено, що кожна з них закріплює законодавчу, виконавчу та судову влади окремими розділами, визначаючи їхні функції, взаємну підзвітність і автономність, завдяки якому реалізується ефективне функціонування демократичного ладу та системи стримувань і противаг. Також було розглянуто інші методи, до яких відносяться закріплення в національному законодавстві, судовій практиці та міжнародних договорах. В даному випадку визначено, що кожен з допоміжних методів відіграє певну роль в нормативному закріпленні тригілкової моделі поділу влади. Національне законодавство конкретизує повноваження окремих органів, деталізує функції та повноваження кожної гілки влади, регламентує порядок ухвалення рішень, визначає компетенції окремих органів та відомств, а також встановлює механізми контролю однієї гілки влади над іншою, судова практика формує правові прецеденти тлумачення та реалізації принципу поділу влади, забезпечує тлумачення та застосування конституційних норм, що визначають межі повноважень гілок влади та механізми їх взаємного контролю, а міжнародні договори встановлюють загальні стандарти щодо принципів розподілу повноважень між гілками влади та забезпечення верховенства права в цілому.

**Ключові слова:** система стримувань і противаг, конституціоналізм, публічне управління, поділ влади, тригілкова модель.

### **Shelest Yu. R. Features of the regulatory enshrinement of the trigonal model of government as a mechanism of public administration**

The article studies the characteristics and methods of regulatory enshrinement of the trigonal branch model of separation of powers as a key mechanism of public governance that ensures the effectiveness and stability of the democratic order within the system of state authority. The study focuses on the method of constitutional consolidation of the trigonal model, which is identified as the fundamental basis for delineating the branches of government and ensuring an effective system of checks and balances. The study highlights importance of constitutional enshrinement of the separation of powers as the principal instrument for the regulatory support of the trigonal government model structure functionality. Basen on an analysis of the constitutions of Norway, Japan and Canada, it is established that each of these constitutions separately regulates the legislative, executive and judicial branches, defining their functions and mutual accountability as well as autonomy, which together ensure the effective functioning of democratic system. The article also describes other methods of regulatory enshrinement, including their fixation in national legislation, judicial practice and international treaties. It is determined that each of these methods plays a distinct but supplementary role in securing the trigonal model of the separation of powers. National legislation specifies the powers of individual institutions, elaborates the functions and competences of each government branch, regulates decision making procedures and establishes mechanisms of inter-branch oversight. Judicial practice forms legal precedents for the interpretation and implementation of the principle of separation of powers, ensuring the application of constitutional norms that define the boundaries of authority and mechanisms of mutual control

*among the branches. International treaties, in turn, establish general standards concerning the principles of distributing powers among the branches of government and consolidating the rule of law principles as a whole.*

**Key words:** *checks and balances, constitutionalism, public governance, separation of powers, trigonal model.*

**Постановка проблеми.** Тригілкова модель поділу влади є однією із фундаментальних управлінських механік в сучасному публічному управлінні. Вона регламентує та розподіляє владні повноваження таким чином, щоб кожна гілка влади функціонувала максимально ефективно та організовано. На її основі було побудовано більшість сучасних демократичних режимів, які злагоджено та послідовно функціонують. Через це та свою довгу історію формування вона стала фактичною базою для побудови життєздатної демократії. Попри це й досі існують прецеденти, коли дана модель є фікцією та не отримує належного нормативного підґрунтя. В першу чергу таке становище притаманне для держав з авторитарною та тоталітарною системою правління, проте бувають випадки, коли модель поділу влади функціонує неефективно через її неналежне нормативно-правове закріплення. Це актуалізує питання дослідження способів нормативного закріплення тригілкової моделі поділу влади в сучасному світі. На основі такого дослідження можна зробити певні висновки щодо того, як повинна бути побудована система поділу влади в сучасності. Аналіз досвіду нормативного закріплення вищезгаданої моделі, на думку автора, є ліквідним у випадку огляду досвіду держав, демократичний лад яких продемонстрував свою ефективність.

**Виклад основного матеріалу.** Тригілкова модель поділу влади, яка передбачає наявність законодавчої, виконавчої та судової гілок влади, як управлінська механіка, має надзвичайно довгу історію формування та становлення. В своєму теперішньому вигляді вона сформувалася за часів Просвітництва. Головними ідеологами, які сформували теоретичні основи функціонування даної моделі є Джон Локк та Шарль-Луї Монтеск'є. Сформована ними модель була спрямована на створення балансу у суспільстві та між владними структурами в час, коли Франція, батьківщина вищезгаданих ідеологів, потерпала від соціально-політичних катаклізмів [1]. Ідея поділу влади та її безпосереднє введення в функціонування суспільно-державного ладу дійсно покращило суспільне становище в державі, проте на той час все ще не була сформований механізм закріплення вищезгаданої моделі. Фактично своє зародження тригілкова модель почала у якості теоретико-управлінського звичаю (концепції), який в подальшому отримав своє розповсюдження.

З часом тригілкова модель поділу влади отримала значний розвиток в зв'язку з появою нових конституцій, поширенням демократичного ладу та початком глобалізаційних процесів в ХХ ст. Особливо важливим фактором сприяння розвитку даної моделі стала саме поява нових конституцій. Це пов'язано з тим, що конституція фактично стала засобом фіксації основ функціонування тригілкової моделі поділу влади. Таким чином поділ влади, як такий, перетворився на повноцінну управлінську механіку, яка отримала своє нормативне закріплення.

Про важливість та фундаментальність конституційного закріплення поділу влади, як основного засобу нормативного забезпечення функціонування тригілкової моделі, наголошує Костицький В., який зазначає, що: «...конституційне закріплення противаг і балансів, які виключають можливість втручання на законних підставах у діяльність державних органів, що входять до різних гілок влади, а також конституційність здійснення владних функцій у рамках гілки влади» [2].

Фактично можна зробити висновок, що Конституція є основним засобом нормативного закріплення тригілкової моделі поділу влади.

На думку автора, для підтвердження даної тези, варто розглянути практичний аспект конституційного закріплення поділу влади. В контексті дослідження огляд даного аспекту буде відбуватися шляхом відбору конституцій держав, які довели ефективність свого демократичного устрою, та їх аналіз на предмет конституційного закріплення поділу влади.

Висновки щодо ефективності демократичного ладу у вибраних державах будуть зроблені на основі так званого Індексу демократії, який щорічно формує Economist Intelligence Unit. Згідно з даним індексом, одними з провідних держав в контексті ефективності демократичного устрою є Норвегія, Японія, Канада та ін. [3]. Ці держави також були відібрані з огляду на регіональний чинник для забезпечення більш об'єктивного їх аналізу.

Конституція Норвегії зазначає, що: «Розподіл повноважень між Стортингом, урядом і судами є ключовим принципом норвезької Конституції». Разом з тим вона окремо фіксує та деталізує позицію та функції кожної з гілок влади. Законодавча гілка влади в ст. 49 визначена наступним чином: «Народ здійснює законодавчу владу через Стортинг (парламент). Члени Стортингу обираються на вільних і таємних виборах. Жителі мають право управляти місцевими справами через місцеві демократично обрані органи. Конкретні положення щодо місцевого демократично обраного рівня встановлюються законом.». Виконавча влада реалізується шляхом взаємної співпраці короля та уряду, що зафіксовано в ст. 26, 31 та 32, а саме: «Король має право скликати війська, вести війну на захист королівства і укладати мир, укладати і розривати договори, відправляти і приймати дипломатичних посланців. Договори з питань особливої важливості, а також у всіх випадках договори, виконання яких, відповідно до Конституції, вимагає прийняття нового закону або рішення Стортингу, не мають сили до тих пір, поки Стортинг не дасть на це свою згоду»; «Усі рішення, прийняті королем, для набуття чинності повинні бути завірені підписом. Рішення, що стосуються військового командування, завіряються підписом особи, яка подала питання на розгляд, а інші рішення завіряються підписом прем'єр-міністра або, у разі його відсутності, найстаршого за рангом члена Державної ради, присутнього на засіданні»; «Рішення, прийняті урядом під час відсутності короля, оформлюються від імені короля і підписуються Державною радою». Також в ст. 87 визначено повноваження та місце у владній вертикалі судової гілки влади: «Звичайними судами є Верховний суд, апеляційні суди та районні суди. Вони розглядають і приймають рішення у цивільних та кримінальних справах» [4].

Так само, як і у випадку Норвегії, Японія має детально розписане положення у владній вертикалі та функції кожної з гілок влади. Основи законодавчої влади визначено у ст. 41-60. Так у ст. 41 вказано: «Парламент є вищим органом державної влади і єдиним законодавчим органом держави». У решті статей доволі детально та стисло розписано основи та порядок функціонування парламенту. Принципи функціонування виконавчої влади визначено у ст. 65-75, згідно з якими: «Виконавча влада належить Кабінету міністрів». Також визначено чіткий обсяг функцій даної гілки влади, а саме: «Кабінет міністрів, окрім інших загальних адміністративних функцій, виконує такі функції: сумлінно виконує закони; здійснює державне управління. Керує зовнішньою політикою. Укладає договори. Однак для цього він повинен отримати попереднє або, залежно від обставин, подальше схвалення парламенту. Керує державною службою відповідно до встановлених

законом стандартів. Підготовка бюджету та подання його до парламенту. Прийняття постанов Кабінету міністрів з метою виконання положень цієї Конституції та закону». Основи функціонування судової влади визначені у ст. ст. 76–82. Ст. 76 визначає, що «Вся судова влада належить Верховному суду та нижчим судам, які встановлені законом.

Не можуть бути створені надзвичайні суди, а також жоден орган чи установа виконавчої влади не може мати остаточної судової влади. Усі судді є незалежними у здійсненні своїх повноважень і підпорядковуються лише цій Конституції та законам» [5].

Канада, в контексті дослідження, заслуговує окремої уваги, як держава з англо-саксонської правової сім'ї. Конституція цієї держави не є цілісним документом, а фактично є компіляцією різних нормативно-правових актів. Попри це в канадському конституційному законодавстві є чітко зафіксований поділ влади на три гілки, як механізм на якому базується демократичний державний устрій. Конституційний акт Канади (початкова редакція її Конституції) ще у 1867 році визначив наявність трьох окремих гілок влади. У Конституційному акті Канади 1867 року чітко визначено три гілки влади. Виконавча влада закріплена в розділі 9, де зазначено, що виконавча влада належить монарху та реалізується через генерал-губернатора, який діє від імені королеви. В розділах 17–36, вказано, що: Парламент Канади закріплює за собою законодавчу гілку влади. Відповідно до цих розділів визначено й функції, які повинна та може виконувати законодавча гілка, наприклад прийняття законів. Судова влада регулюється розділом 96, який передбачає, що: «Генерал-губернатор призначає суддів вищих, окружних та районних судів у кожній провінції», тобто федеральний уряд створює суди, зокрема Верховний суд Канади, що забезпечує незалежне тлумачення та застосування законів [6].

Проаналізувавши Конституції вищезгаданих держав можна підвести певні підсумки. Перш за все, Конституція, як головний закон держави, є основним інструментом нормативної фіксації поділу повноважень між гілками влади, що можна помітити враховуючи масив норм, який регламентує функціонування тригілкової моделі поділу влади. Проводячи аналіз можна помітити, що кожна з конституцій розмежовувала кожен гілку влади якомога чіткіше задля надання виключних повноважень, за яких гілки влади не конфліктували б одна з одною. Разом з цим розгалужене та деталізоване закріплення тригілкової моделі включало визначення механізмів взаємного контролю та підзвітності, наприклад президент, який підзвітний парламенту тощо, що дозволяло підсилити механізм стримувань та противаг який не дозволяє узурпувати владу окремій гілці. Враховуючи статистичні дані, які довели ефективність державного ладу за якого присутнє конституційне закріплення тригілкової моделі влади, можна зрозуміти, що в сучасних умовах дана управлінська механіка є невід'ємною частиною ефективного демократичного ладу.

Як було зазначено раніше Конституція є головним інструментом закріплення тригілкової моделі поділу влади, проте не єдиним. В першу чергу окремим методом можна виділити закріплення тригілкової моделі в національному законодавстві держав [7]. Наприклад окремі закони про парламент, прем'єр-міністра, окремі органи виконавчої влади тощо.

Національні нормативно-правові акти дозволяють деталізувати функції та повноваження кожної гілки влади, регламентувати порядок ухвалення рішень, визначати компетенції окремих органів та відомств, а також встановлювати механізми контролю однієї гілки влади над іншою. Фактично національне законодавство

виступає своєрідним доповненням до Конституції, яке додатково врегульовує певні сфери в якій кожна з гілок влади так чи інакше співпрацює.

Окремо варто виділити судову практику, як метод нормативної фіксації тригілкової моделі поділу влади. Так само, як і національні закони, вона виступає допоміжним методом нормативного закріплення даної моделі поділу влади. Проте вона її визначною рисою є тлумачення конституційних норм. Вона забезпечує тлумачення та застосування конституційних норм, а також формує прецеденти, що визначають межі повноважень гілок влади та механізми їх взаємного контролю, оскільки конституційні та верховні суди багатьох держав відіграють роль гарантів стабільності та ефективності публічного управління, тим самим забезпечуючи баланс між законодавчою, виконавчою та судовою гілками влади. Проте варто зазначити, що дане джерело є більш пріоритетним для держав англо-саксонської правової сім'ї, де власне судові прецеденти мають домінуюче місце серед переліку правових джерел [8].

Наводячи приклади судових справ, в яких фіксувалася тригілкова модель поділу влади, є рішення Верховного Суду США у справі *Marbury v. Madison* (1803), яке встановило принцип судового контролю за відповідністю законів Конституції [9]. Це рішення фактично закріпило статус судової гілки влади, як незалежної та здатної розглядати нормативно-правові акти на предмет відповідності Конституції. Таким чином за судами США було остаточно закріплено повноваження щодо визнання неконституційними певні дії та рішення Конгресу або, у випадку якщо вони перевищують встановлені повноваження.

Ще одним специфічним методом нормативного закріплення тригілкової моделі поділу влади є міжнародні договори. Вони, як і національне законодавство та судова практика виступають допоміжним засобом. В даному випадку їм відведена роль інструменту, який доповнює національне законодавство нормами, що закріплюють поділ влади [10]. Вони встановлюють стандарти ефективного та коректного державного управління, зокрема щодо незалежності судової системи, взаємного контролю органів влади та гарантування прав громадян тощо. Яскравим прикладом такого міжнародного договору є Хартія основних прав Європейського Союзу. Хартія встановлює стандарти відповідно до яких повинне реалізовуватися правосуддя в кожній державі ЄС та обмежує можливість зловживання виконавчою владою. Держави, що ратифікували конвенцію, зобов'язані забезпечувати автономність судової гілки влади, забезпечувати дотримання прав людини та організувати ефективне функціонування системи стримувань і противаг [11].

**Висновки.** В процесі дослідження, шляхом огляду статистичних даних та нормативно-правових актів можна було переконатися в тому, що тригілкова модель поділу влади є надзвичайно багатогранною управлінською механікою, яка потребує окремих шляхів її нормативного закріплення. В даному контексті провідну роль відіграє метод фіксації принципів та основ функціонування цієї моделі в Конституції. Таким чином базисом для ефективно функціонуючої системи стримування противаг є саме закріплення основ роботи тригілкової моделі в Конституції, в чому можна було переконатися проводячи аналіз Конституцій держав з стабільним демократичним ладом. Крім того існують й окремі допоміжні методи нормативного закріплення тригілкової моделі поділу влади. В першу чергу головним після Конституції є метод закріплення в національному законодавстві держави, що вносить додаткову конкретику в певних принципах взаємодії гілок влади. Також важливу роль відіграє судова практика. Хоч вона

й є більш притаманною, в першу чергу, для держав англо-саксонської правової сім'ї, але на практиці доводить свою ефективну допоміжну роль. Крім того значний вплив в закріплення тригілкової моделі поділу влади, як управлінської механіки, відіграють міжнародні договори, які вводять певні стандарти в побудові ефективного демократичного ладу шляхом введення правових стандартів, яких повинна дотримуватися держава, яка підписує та в подальшому ратифікує такий договір.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. BUHLUNGU, Sakhela (ed.). Trade unions and democracy: Cosatu workers' political attitudes in South Africa. HSRC Press, 2006.
2. КОСТИЦЬКИЙ, В. В. Розподіл влади у правовій державі та соціально-нормативне закріплення ідеї свободи і демократії. Соціологія права, 2011.
3. Democracy index. Our World in Data. URL: <https://ourworldindata.org/grapher/democracy-index-eiu>.
4. The Constitution of the Kingdom of Norway. Forsiden – Lovdata. URL: <https://lovdata.no/dokument/NLE/lov/1814-05-17>.
5. THE CONSTITUTION OF JAPAN. Prime Minister's Office of Japan. URL: [https://japan.kantei.go.jp/constitution\\_and\\_government\\_of\\_japan/constitution\\_e.html](https://japan.kantei.go.jp/constitution_and_government_of_japan/constitution_e.html).
6. Конституції країн світу: Сполучені Штати Америки, Канада / упоряд. В. М. Кравченко. Київ: Юрінком Інтер, 2018. 320 с. ISBN 978-617-7931-57-6.
7. WALDRON, Jeremy. Separation of powers in thought and practice. BCL Rev., 2013, 54: 433.
8. SUNSTEIN, Cass R. Separation of Powers Is A They, Not An It. 2024.
9. Marbury v. Madison, 5 U.S. 137 (1803). U.S. Supreme Court. URL: <https://supreme.justia.com/cases/federal/us/5/137/>.
10. ERVIN JR, Sam J. Separation of powers: judicial independence. Law & Contemp. Probs., 1970, 35: 108.
11. Separation of powers in a globalized democratic society: Theorizing the human rights treaty organs' interactions with various state organs | Global Constitutionalism | Cambridge Core. Cambridge Core. URL: <https://doi.org/10.1017/S2045381723000114>.

### REFERENCES:

1. Buhlungu S. (Ed.). (2006). Trade unions and democracy: COSATU workers' political attitudes in South Africa. HSRC press.
2. Kostytskii, V. V. (2011). Rozpodil vlady u pravovii derzhavi ta sotsialno-normatyvne zakriplennia idei svobody s demokratsii [Separation of powers in the rule-of-law state and socio-normative consolidation of the idea of freedom and democracy]. Sotsiologhiia prava.
3. Our world in data. (n.d.). Democracy index <https://ourworldindata.org/grapher/democracy-index-eiu>
4. Lovdata. (n.d.). The Constitution of the Kingdom of Norway. <https://lovdata.no/dokument/NLE/lov/1814-05-17>
5. Prime Minister's Office of Japan. (n.d.). The Constitution of Japan. [https://japan.kantei.go.jp/constitution\\_and\\_government\\_of\\_japan/constitution\\_e.html](https://japan.kantei.go.jp/constitution_and_government_of_japan/constitution_e.html)
6. Kravchenko, V. M. (Ed.). (2018). Konstytutsii krain svitu: Spolucheni shtaty Ameryky, Kanada [Constitutions of the countries of the world: USA, Canada]. Yurinkom Inter. (in Ukrainian) ISBN 978-617-7931-57-6
7. Waldron, J. (2013). Separation of powers in thought and practice. Boston College Law Review, 54, 433.
8. Sunstein C. R. (2024). Separation of powers is a they, not an it. (Manuscript).
9. Marbury v. Madison, 5 U. S. 137 (1803). U.S. Supreme Court. <https://supreme.justia.com/cases/federal/us/5/137/>

10. Ervin S. J., Jr. (1970). Separation of powers: Judicial independence. *Law and Contemporary Problems*, 35, 108.

11. Cambridge Core. (2023). Separation of powers in a globalized democratic society: Theorizing the human rights treaty organs' interactions with various state organs. <https://doi.org/10.1017/S2045381723000114>

Дата першого надходження рукопису до видання: 21.11.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 12.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025

---

## ЗМІСТ

<b>Бобак А. І.</b> Імплементация зарубіжних моделей фінансування системи охорони здоров'я держави в умовах воєнних та безпекових викликів.....	3
<b>Доманицький О. І.</b> Реалізація державної гуманітарної політики у галузі вищої освіти щодо студентської молоді в контексті функціонування суспільно-владної взаємодії.....	10
<b>Karnaushenko A. S.</b> Dynamics of associative representations of corruption among higher education students: a comparative analysis for 2024–2025.....	16
<b>Кириченко Г. В.</b> Диверсифікація джерел енергопостачання як інструмент зміцнення національної безпеки України: економічні та геополітичні аспекти.....	26
<b>Kozii O. B.</b> The role of English in the public administration system in the context of European integration.....	36
<b>Кузьменко Г. О.</b> Формування компетентностей освітнього персоналу для посилення національної безпеки держави.....	45
<b>Lien T. V.</b> The anthropocentric paradigm as a factor in the transformation of contemporary public administration models.....	55
<b>Новікова М. М.</b> Правовий механізм впровадження DEI-підходу в систему публічного управління України в умовах воєнного стану та відновлення.....	64
<b>Правоторова О. М., Скребовська С. В.</b> Антикорупційна свідомість молоді в країнах Європи: досвід та перспективи впровадження.....	71
<b>Руденко І. С.</b> Комунікаційна спроможність органів публічного управління як механізм підвищення ефективності управлінських рішень.....	78
<b>Сімонцева Л. О.</b> Штучний інтелект та автоматизоване прийняття рішень у публічному управлінні в умовах євроінтеграції.....	90
<b>Телендій А. А.</b> Державне антикризове управління в територіальних громадах в умовах воєнного стану.....	102
<b>Форкош Д. О.</b> Логістичні процеси в системі забезпечення національної безпеки: управлінські виклики та ризики лобіювання.....	112
<b>Хобзей С. П.</b> Імплементация травма-інформованого врядування в публічному секторі України у кризових умовах.....	123
<b>Швед О. П.</b> Державна політика соціальної стабільності через призму реалізації механізму гуманітарних програм у сучасному контексті гендерної рівності.....	136
<b>Шелест Ю. Р.</b> Особливості нормативного закріплення тригілкової моделі поділу влади як механізму публічного управління.....	142

## CONTENTS

<b>Bobak A. I.</b> Implementation of foreign models of financing the state healthcare system in conditions of military and security challenges.....	3
<b>Domanyckyj O. I.</b> Implementation of state humanitarian policy in the field of higher education regarding student youth in the context of the functioning of public-governmental interaction.....	10
<b>Karnaushenko A. S.</b> Dynamics of associative representations of corruption among higher education students: a comparative analysis for 2024–2025.....	16
<b>Kyrychenko H. V.</b> Diversification of energy supply sources as a tool for strengthening Ukraine’s national security: economic and geopolitical aspects.....	26
<b>Kozii O. B.</b> The role of English in the public administration system in the context of European integration.....	36
<b>Kuzmenko H. O.</b> Formation of competencies of educational personnel to strengthen national security of the state.....	45
<b>Lien T. V.</b> The anthropocentric paradigm as a factor in the transformation of contemporary public administration models.....	55
<b>Novikova M. M.</b> Legal mechanism for implementing the DEI approach in Ukraine’s public administration system under martial law and recovery.....	64
<b>Pravotorova O. M., Skrebovska S. V.</b> Anti-corruption awareness of youth in European countries: experience and prospects for implementation.....	71
<b>Rudenko I. S.</b> Communication capacity of public administration bodies as a mechanism for improving the effectiveness of management decisions.....	78
<b>Simontseva L. O.</b> Artificial intelligence and automated decision-making in public administration in the context of European integration.....	90
<b>Telendii A. A.</b> State anti-crisis governance in territorial communities of Ukraine under martial law.....	102
<b>Forkosh D. O.</b> Logistical processes in the national security system: management challenges and lobbying risks.....	112
<b>Khobzey S. P.</b> Implementation of trauma-informed governance in Ukraine’s public sector under crisis conditions.....	123
<b>Shved O. P.</b> State policy of social stability through the prism of implementing mechanisms for providing humanitarian assistance in the context of gender equality.....	136
<b>Shelest Yu. R.</b> Features of the regulatory enshrinement of the trigonal model of government as a mechanism of public administration.....	142

---

## НОТАТКИ

---

# **Таврійський науковий вісник**

## **Випуск 6**

### **Публічне управління та адміністрування**

Комп'ютерна верстка Молодецька О. І.

Підписано до друку 30.12.2025 р.

Формат 70×100/16. Папір офсетний.  
Замовлення № 0226/107. Умовн. друк. арк. 12,35.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»  
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1  
Телефони: +38 (095) 934-48-28, +38 (097) 723-06-08  
E-mail: [mailbox@helvetica.ua](mailto:mailbox@helvetica.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.