



# АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

[www.aspects.org.ua](http://www.aspects.org.ua)

2025 ТОМ 13 № 3

Видається з вересня 2013 року  
4 рази на рік

Дніпро  
Видавництво «Грані»  
2025



## Аспекти публічного управління

Науковий журнал

Том 13 № 3 2025

Засновник:

Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Свідоцтво про реєстрацію  
КВ № 20424 - 10224 Р від 28.11.13

Відповідно до Наказу Міністерства  
освіти і науки України № 886 від  
02.07.2020 р. надано статус фахового  
видання з державного управління  
категорії "Б"

ISSN 2311-6420 (Print)  
ISSN 2413-8231 (Online)

Індексується:

DOAJ  
IndexCopernicus  
ERIH PLUS  
Google Scholar  
Vernadsky National Library of Ukraine  
CrossRef  
Ulrichs web  
WorldCAT

Видавець:

Видавництво «Грані»  
Україна, 49044, Дніпро  
вул. Гоголя, 20-б, к. 32  
+38(050)258-83-86  
grani-print.dp.ua  
granidp@gmail.com

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 2131 від 23.05.2005

Відповідальність за достовірність фактів,  
цитат, власних імен, географічних назв,  
підприємств, організацій, установ та ін.  
інформації несуть автори статей. Статті  
публікуються в авторській редакції.

Висловлені у цих статтях думки можуть не  
збігатися з точкою зору редакційної колегії і  
не покладають на неї ніяких зобов'язань.  
Передруки і переклади дозволяються лише  
за згодою автора та редакції.

© «Аспекти публічного управління» 2025

## Редакційна колегія

Абельсеїтова Світлана	к. тех. н., доц. (Казахстан)
Аврейцевич Ян	д.т.н., проф. (Польща)
Андріанов Ігор	д. ф-м. н., проф. (Німеччина)
Антонова Ольга	д. держ.упр., проф.
Бобровська Олена	д. держ.упр., проф.
Бородін Євгеній	д.і.н., проф.
Вільборг Елін	д.п.н., проф. (Швеція)
Гао Тяньмін	к. е. н., доц. (КНР)
Глук Кшиштоф	д.ф.н., доцент. (Польща)
Гончарук Наталія	д. держ.упр., проф.
Густафссон Маріана	д.ф., доцент (Швеція)
Іванова Світлана	к. філол.н., доцент
Квітка Сергій	д. держ. упр., проф.
Колісник Лариса	к. с. н., доц.
Кравченко Богдан	д. держ.упр., проф. (Киргизька Республіка)
Кравченко Віктор	к. ф. н., проф.
Крушельницька Таїсія	д. держ. упр., проф.
Кузнецовенє Йоланта	д.ф.н., проф. (Литва)
Липовська Наталія	д. держ. упр., проф.
Мазур Олександр	д.ф., доц.
Маматова Тетяна	д. держ. упр., проф.
Матвеева Ольга	к. держ. упр., доц.
Молоканова Валентина	д. т. н., проф.
Набаз Навзад Абдулла	д.ф. (Ірак)
Серафінас Далюс	д. н. с. к., проф. (Литва)
Старушенко Галина	к. т. н., проф.
Сорокіна Людмила	к. с. н., доцент
Сорокіна Наталія	д. держ. упр., проф.
Тарасенко Тетяна	д. держ. упр., проф.
Хожило Ірина	д. держ. упр., проф.
Чикаренко Ірина	д. держ. упр., проф.
Шпекторенко Ігор	д. держ. упр., проф.

## Редакція

Головний редактор: Квітка Сергій  
Заступники головного редактора: Іванова Світлана,  
Сорокіна Наталія, Шпекторенко Ігор  
Редактор: Іванова Світлана

## Контакти:

+38(050)258-83-86;  
aspects.dnipro@gmail.com  
www.aspects.org.ua



## Public Administration Aspects

Scientific journal

13 (3) 2025

Founders:  
Dnipro University of Technology

Registration license  
KB № 20424 - 10224 P, issued 28.11.13

In accordance with the Order of the  
Ministry of Education and Science of  
Ukraine № 886 of 02.07.2020, the status  
of a professional publication on public  
administration of category "B" was  
granted

ISSN 2311-6420 (Print)  
ISSN 2413-8231 (Online)

Indexed:

DOAJ  
IndexCopernicus  
ERIH PLUS  
Google Scholar  
Vernadsky National Library of Ukraine  
CrossRef  
Ulrichs web  
WorldCAT

Publisher:

Publishing house «Grani»  
20b, Gogol St., of. 32  
Dnipro, Ukraine, 49044  
+38(050)258-83-86  
graniprint@gmail.com  
grani-print.dp.ua  
Publishing license:  
ДК № 2131 dated 23.05.2005

Responsibility for facts, quotations,  
private names, enterprises and  
organizations titles, geographical locations  
etc. to be bared by the authors. Articles are  
published in the author's editing.

The editorial office and board do not  
always share the views and thoughts  
expressed in published articles.

Reprints and translations are allowed  
on the written consent with the editorial  
office and the author.

© «Public administration aspects» 2025

## Editorial board

Abelseitova Svitlana	Assoc. Prof. PhD (Kazakhstan)
Awrejcewicz Jan	Full Prof. Dr. (Poland)
Andrianov Igor	Full Prof. Dr. (Germany)
Antonova Olga	Full Prof. Dr.
Bobrovska Olena	Full Prof. Dr.
Borodin Yevheniy	Full Prof. Dr.
Gluc Krzysztof	Assoc. Prof. Dr.
Gao Tianmin	Assoc. Prof. PhD (PRC)
Gustafsson Mariana	Assoc. Prof. PhD (Sweden)
Honcharuk Natalia	Full Prof. Dr.
Ivanova Svitlana	Assoc. Prof. PhD
Kvitka Sergiy	Full Prof. Dr.
Kolisnyk Larysa	Assoc. Prof. PhD
Kravchenko Bohdan	Full Prof. Dr. (Kyrgyz Republic)
Kravchenko Viktor	Full Prof. PhD
Krushelnytska Taisiia	Full Prof. Dr.
Kuznecoviene Jolanta	Full Prof. Dr. (Lithuania)
Lypovska Natalia	Full Prof. Dr.
Mazur Oleksandr	Assoc. Prof. PhD
Mamatova Tetiana	Full Prof. Dr.
Matveieva Olha	Assoc. Prof. PhD
Molokanova Valentyna	Full Prof. Dr.
Nabaz Nawzad Abdullah	Dr. (Iraq)
Serafinas Dalius	Full Prof. Dr. (Lithuania)
Starushenko Halyna	Full Prof. PhD
Sorokina Liudmyla	Assoc. Prof. PhD.
Sorokina Natalia	Full Prof. Dr.
Tarassenko Tetiana	Full Prof. Dr.
Khozhylo Iryna	Full Prof. Dr.
Chykarenko Iryna	Full Prof. Dr.
Shpektorenko Igor	Full Prof. Dr.
Wihlborg Elin	Full Prof. Dr. (Sweden)

## Editorial office

Editor in Chief: Kvitka Sergiy  
Deputies Chief Editor: Ivanova Svitlana, Sorokina Natalia,  
Shpektorenko Igor  
Editor: Ivanova Svitlana

## Contacts:

+38(050)258-83-86;  
aspects.dnipro@gmail.com  
www.aspects.org.ua

# Зміст

C.5

*Руснак Антон, Багрім Ольга*

Концептуальні підходи до управління людськими ресурсами у сфері державної служби: еволюція теорій та сучасні виклики

C.12

*Іванова Світлана, Анпілогов Артем*

Параметрична архітектура у контексті розширення інструментів публічного управління

C.21

*Прокопенко Сергій*

Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг органами публічної влади та можливості його використання в Україні

C. 28

*Хожило Максим*

Державне управління зеленою трансформацією енергетичної галузі України в контексті євроінтеграції та сталого повоєнного відновлення

C. 39

*Сіденко Юлія, Сухарніков Володимир, Орлов Данило*

Напрями цифровізації та реформування механізмів державного управління та адміністрування України

C. 46

*Гончарук Наталія, Кіслов Олександр*

Розвиток лідерського потенціалу керівника на публічній службі в Україні в умовах реформ

C. 53

*Цопа Віталій, Яворська Олена, Чеберячко Сергій, Маматова Тетяна, Лапко Кирило*

Реформування системи інституційного догляду за дітьми в Україні в умовах військової агресії

C. 63

*Берега Назарій, Козопас Андрій*

Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в публічному секторі: український та європейський контекст

C. 71

*Гончарук Владислав*

Механізми формування та оцінювання державної політики у сфері економічної безпеки: від принципів до моделей прийняття рішень

C. 76

*Воробійов Сергій, Гамкрелідзе Костянтин, Савченко Наталія*

Еволюція цифрових механізмів громадського екоконтролю: аналіз зарубіжних традиційних та інноваційних практик

C. 82

*Карлова Валентина, Гаєвська Лариса*

Механізми публічно-приватного партнерства в соціогуманітарній сфері в умовах збройної агресії проти України

C. 92

*Комарницька Ганна*

Smart City у системі відкритих даних та електронного урядування

C.100

*Ільченко-Сюйва Леся, Ткачук Яна*

Повоєнне відновлення в Україні: теоретичні засади розбудови держави суспільного добробуту

C. 109

*Косоногов Денис*

Інформаційна інфраструктура та бази даних як ресурс соціально-економічного розвитку територій

# Contents

P.5

*Rusnak Anton, Bahrim Olha*

Conceptual Approaches to Human Resource Management in the Civil Service: Evolution of Theories and Contemporary Challenges

P. 12

*Ivanova Svitlana, Anpilohov Artem*

Parametric architecture in the context of expanding public administration tools

P.21

*Prokopenko Serhii*

Foreign Experience in Providing Administrative Services by Public Authorities and the Possibility of Its Use in Ukraine

P. 28

*Khozhylo Maksym*

State Management of Green Transformation of the Energy Industry of Ukraine in the Context of European Integration and Sustainable Post-War Reconstruction

P. 39

*Sidenko Yuliia, Sukharnikov Volodymyr, Orlov Danylo*

Directions of Digitalization and Reform of Public Governance and Administration Mechanisms in Ukraine

P. 46

*Goncharuk Nataliia, Kislov Oleksandr*

Development of Leadership Potential of a Manager in the Public Service in Ukraine in the Context of Reforms

P. 53

*Tsopa Vitalii, Yavorska Olena, Cheberiachko Serhii, Mamatova Tetiana, Lapko Kyrylo*

Reforming the Institutional Care System for Children in Ukraine in the Context of Military Aggression

P. 63

*Bereza Nazariy, Kozopas Andri*

Innovative Approaches to Human Resource Management in the Public Sector: the Ukrainian and European Context

P. 71

*Honcharuk Vladyslav*

Mechanisms for Forming and Evaluating State Policy in the Field of Economic Security: From Principles to Decision-Making Models

P. 76

*Vorobiov Serhii, Gamkrelidze Kostiantyn, Savchenko Nataliia*

The Evolution of Digital Mechanisms for Non-Governmental Ecocontrol: Analysis of Foreign Traditional and Innovative Practices

P. 82

*Karlova Valentyna, Gaievska Larysa*

Mechanisms of Public-Private Partnership in the Socio-Humanitarian Sphere under Conditions of Armed Aggression Against Ukraine

P. 92

*Komarnytska Hanna*

Smart City in the Open Data and E-Government System

P.100

*Ilchenko-Syuyva Lesya, Tkachuk Jana*

Post-war Recovery in Ukraine: Theoretical Foundations of the Development of the State of Public Welfare

P. 109

*Kosonogov Denis*

Information Infrastructure and Databases as a Resource of Socio-Economic Development of Territories



# Conceptual Approaches to Human Resource Management in the Civil Service: Evolution of Theories and Contemporary Challenges

UDC 35.088.4:331.108.4

DOI: <https://doi.org/10.15421/152524>**Rusnak Anton**Ph.D. Student, <http://orcid.org/0009-0001-5798-1861>, [bigbosstigerr@gmail.com](mailto:bigbosstigerr@gmail.com)**Bahrim Olha**Ph.D., Assoc. Prof., <http://orcid.org/0000-0002-6819-2948>, [bahrim.o.a@nmu.one](mailto:bahrim.o.a@nmu.one)*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)***Abstract.**

This article provides a comprehensive analysis of conceptual approaches to leadership and inclusion in the civil service of Ukraine, considering the evolution of human resource management theories and current challenges. It explores the historical transition from mechanistic models based on strict control and hierarchy to strategic and humanistic models emphasizing human capital, organizational culture, and staff engagement. The transformation of leadership paradigms is analyzed – from authoritarian to transformational and servant leadership, including the “change leader” model in the context of digital public sector transformation.

Special attention is given to the implementation of inclusive principles in the activities of state bodies. The article examines the legal and institutional frameworks for inclusion, including the Public Administration Reform Strategy, the National Barrier-Free Strategy, and initiatives of the National Agency of Ukraine on Civil Service (NAUCS) aimed at developing an inclusive HR potential. International experience from EU countries, Canada, and the UK is generalized, particularly concerning the application of inclusive leadership tools, gender equality, and adaptive management.

The paper presents key ideas of leading scholars such as A.Maslow, F.Herzberg, B.Bass, D.Goleman and Ukrainian researchers T.Vakhovych, O.Bondarchuk and L.Melnyk, who have outlined modern benchmarks for public leadership and inclusion development. It emphasizes the importance of emotional intelligence, trust, transparent communication, and the ability to make effective decisions in uncertain environments.

As a result, the article concludes that implementing an inclusive leadership model in the Ukrainian civil service is essential for strengthening institutional capacity, public trust, and efficient HRM. Recommendations are proposed for improving legal frameworks, training change leaders, and integrating People Analytics and digital HRM platforms.

**Keywords:** human resource management, leadership, inclusion, civil service, transformational leadership, emotional intelligence, public administration, institutional capacity

## Концептуальні підходи до управління людськими ресурсами у сфері державної служби: еволюція теорій та сучасні виклики

**Руснак Антон, Багрим Ольга***Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)***Анотація.**

У статті здійснено комплексне дослідження концептуальних підходів до лідерства та інклюзії в системі державної служби України з урахуванням еволюції управління людськими ресурсами та сучасних викликів. Розкрито історичний розвиток теорій УЛР: від механістичних моделей, що ґрунтувалися на контрольованій ієрархії, до стратегічних і гуманістичних концепцій, які акцентують увагу на розвитку людського капіталу, організаційній культурі та залученості персоналу. Проаналізовано трансформацію лідерських підходів – від авторитарного до трансформаційного, сервантного лідерства, а також моделі «лідера змін» у контексті цифрової трансформації публічного управління.

Особливу увагу приділено впровадженню інклюзивних принципів у діяльність органів державної влади. Досліджено нормативно-правові засади інклюзії, зокрема реалізацію Стратегії реформування державного управління, Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору та ініціатив НАДС щодо розвитку інклюзивного кадрового потенціалу. Узагальнено зарубіжний досвід країн ЄС, Канади, Великобританії, зокрема щодо застосування інструментів інклюзивного лідерства, гендерної рівності, адаптивного менеджменту.

У статті наведено тези провідних науковців, зокрема Ф.Тейлора, Маслоу, Ф.Герцберга, Б.Басса, Д.Гоулмана, а також українських дослідників – Т.Ваховича, О.Бондарчук, Л.Мельника, які окреслили сучасні орієнтири розвитку публічного лідерства та інклюзії. Зроблено акцент на ролі емоційного інтелекту, довіри, комунікаційної відкритості, а також здатності лідера до прийняття рішень в умовах нестабільності.

У результаті дослідження сформульовано висновки щодо доцільності імплементації моделі інклюзивного лідерства в українській державній службі як інструменту підвищення інституційної спроможності, довіри до держави та ефективності управління людськими ресурсами. Представлено рекомендації щодо вдосконалення нормативної бази, підготовки лідерів змін, запровадження систем People Analytics та цифрових HRM-платформ.

**Ключові слова:** управління людськими ресурсами, лідерство, інклюзія, державна служба, трансформаційне лідерство, емоційний інтелект, публічне управління, інституційна спроможність



### **Вступ.**

Управління людськими ресурсами (УЛР) є ключовим елементом ефективного функціонування організацій, особливо в державному секторі. Ефективність інституцій, довіра громадян і якість публічних послуг залежать від професіоналізму, мотивації та добробуту персоналу. В умовах воєнного стану, реформ і цифрової трансформації в Україні зростає потреба в нових підходах до УЛР. Сучасна державна служба стикається з необхідністю не лише забезпечення ефективного кадрового потенціалу, а й впровадження інноваційних стратегій, які враховують динамічні зміни в суспільстві, технологіях і очікуваннях громадян. У зв'язку з цим актуальним постає наукове осмислення еволюції теоретичних підходів до УЛР, починаючи від класичних адміністративних моделей до гнучких, гуманістичних і стратегічних концепцій, що акцентують увагу на цінності людського капіталу як ключового активу.

Особливого значення набуває дослідження лідерських підходів і концепцій інклюзії в державному управлінні, які формують нову культуру публічної служби, засновану на відкритості, довірі, підтримці індивідуальності та розвитку потенціалу. Водночас впровадження цифрових HRM-технологій (People Analytics, e-HRM, платформи управління компетенціями тощо) змінює парадигму УЛР, що вимагає системного аналізу, порівняння зарубіжного досвіду та формулювання національних моделей адаптації. Таким чином, актуальність даного дослідження зумовлена потребою у комплексному осмисленні трансформації концептуальних підходів до управління людськими ресурсами в умовах сучасних викликів, що постають перед державними інституціями України, а також визначенням перспектив подальших наукових розвідок у цій сфері.

**Метою** статті є дослідження та узагальнення концептуальних підходів до управління людськими ресурсами (УЛР) у сфері державної служби, аналіз їх еволюції, сучасних тенденцій та викликів, з акцентом на авторське бачення парадигмальних змін в управлінні персоналом, а також формування теоретико-прикладних засад адаптації кращих міжнародних практик до умов публічного управління в Україні.

### **Аналіз попередніх досліджень і публікацій.**

Історичний розвиток управління людськими ресурсами (УЛР) демонструє перехід від класичних, механістичних моделей до гуманістичних і стратегічних. На початкових етапах УЛР асоціювалося з обліком і контролем

персоналу, а згодом перетворилося на комплексну систему, що охоплює розвиток, мотивацію, цінності та ефективність роботи державного апарату (Бойко, 2021).

УЛР є невід'ємною складовою успішного функціонування будь-якої організації, а у сфері державної служби України це питання набуває особливої ваги. Ефективність публічних інституцій, рівень довіри суспільства та якість державних послуг безпосередньо залежать від професійності, мотивації та відповідальності державних службовців. Враховуючи складні соціально-економічні трансформації, викликані реформами, воєнним станом і цифровою революцією, потрібно детально проаналізувати еволюцію теоретичних підходів до УЛР, сучасні інструменти лідерства й інклюзивності, а також актуальні виклики, з якими стикається державний сектор сьогодні.

Історія розвитку УЛР відображає поступовий перехід від жорстких механістичних моделей управління, характерних для початку ХХ століття, до більш гнучких, орієнтованих на людину і стратегію підходів. У ранніх підходах, таких як теорія наукового менеджменту Фредеріка Тейлора, людський ресурс розглядався як механістичний елемент виробництва.

Тейлор стверджував, що найкращі результати досягаються, коли відповідальність за мислення та планування відокремлена від виконання і покладена на менеджмент (Taylor, 1911). Це означало, що працівники не повинні проявляти ініціативу, а просто виконувати завдання відповідно до інструкцій.

Анрі Файоль у праці *General and Industrial Management* зазначав, що управління включає п'ять функцій: планування, організацію, керівництво, координацію та контроль (Fayol, 1949). Такий формалізований підхід базувався на припущенні, що працівники – це ресурси, якими можна керувати за допомогою чіткої ієрархії.

Макс Вебер (Weber, 1922) запропонував модель бюрократії, в якій ефективність забезпечується через раціоналізацію, стандартизацію і безособовість. Він підкреслював, що чим більше безособовий характер має управління, тим ефективніше працює організація.

Однак вже в першій половині ХХ століття почала формуватися гуманістична парадигма. Експерименти Е.Мейо в Хоторні довели, що працівники реагують не лише на фізичні умови праці, але й на психологічну атмосферу, увагу до них з боку керівництва (Mayo, 1933). Це стало підставою для перегляду ролі соціального середовища в організаціях.



Абрахам Маслоу (Maslow, 1943) запропонував ієрархію потреб, у якій найвищим рівнем є самореалізація. Людина не може бути щасливою, не досягнувши реалізації своїх потенціалів. Це стало основою для розвитку мотиваційних теорій в УЛР.

Ф.Герцберг розмежував гігієнічні (умови праці, зарплата) і мотиваційні фактори (досягнення, визнання) – тільки мотиваційні фактори можуть істотно підвищити задоволеність працею (Herzberg, 1959).

Дуглас Мак Грегор у книзі *The Human Side of Enterprise* сформулював Теорію X і Теорію Y. Він зазначав, що успішне управління залежить від того, якої думки про працівника дотримується керівник – чи він вважає його лінивим і безініціативним (Теорія X), чи здатним до самоуправління та розвитку (Теорія Y) (McGregor, 1960).

У 1960–1980-х роках відбувається перехід до стратегічного мислення, особливого значення набула теорія людського капіталу Гері Беккера, що трактує знання, навички та компетенції працівників як інвестиції, які підвищують конкурентоспроможність організації. Гері Беккер у праці *Human Capital* зазначав, що інвестиції в освіту, тренінг і здоров'я – це основа людського капіталу, який визначає продуктивність економіки (Becker, 1964). Цей підхід став основою для стратегічного управління людськими ресурсами (Strategic HRM), яке інтегрує кадрову політику в загальну стратегію організації.

Дейв Ульріх у *Human Resource Champions* визначив чотири ключові ролі HR-функції: стратегічний партнер, агент змін, адміністратор та захисник інтересів працівників. Він наголошував, що HR має бути не просто підтримкою, а рушієм стратегічних перетворень організації (Ulrich, 1997). Також значно зросла увага до розвитку лідерських якостей, емоційного інтелекту (Goleman, 1995) та управління талантами.

У XXI столітті цифрова трансформація стала одним із ключових драйверів змін у сфері управління людськими ресурсами. Ульріх у книзі *Reinventing the Organization* зазначає, що сучасна організація повинна швидко адаптуватись, а HR – сприяти цьому шляхом впровадження цифрових інструментів, аналітики та розвитку культури (Ulrich, 2020).

Впровадження HRMIS (Human Resource Management Information Systems), People Analytics, електронного рекрутингу та дистанційного навчання не лише підвищує ефективність HR-процесів, а й сприяє прозорості, оперативності прийняття рішень і кращому аналізу даних.

В Україні, зокрема у державній службі, такі технології активно впроваджуються в рамках реформ та ініціатив Національного агентства з питань державної служби (НАДС, 2023).

Відтак, історичний розвиток УЛР – це процес трансформації управлінських підходів: від жорсткого адміністрування до стратегічного партнерства, від ієрархічної підпорядкованості до розвитку лідерства, від стандартизації до персоналізації та цифровізації. Ця еволюція зумовлена не лише змінами в економічному та технологічному середовищі, а й зміною уявлень про роль людини в організації. Сучасне УЛР – це поєднання науки, технологій, етики та лідерства, яке має забезпечити стійкість та розвиток як бізнес-організацій, так і публічної служби.

#### **Результати дослідження.**

У сучасному світі ефективне державне управління неможливе без наявності сильного лідерства. В умовах реформування публічної адміністрації України, зокрема трансформації державної служби, поняття лідерства набуває нового значення – не лише як інструмент управління, а як ключовий елемент інституційної спроможності.

Сучасні концептуальні підходи до лідерства в публічному управлінні, зокрема в державній службі, базуються на моделі трансформаційного, сервантного, інклюзивного та емоційно-інтелектуального лідерства.

Поняття «лідерство» у державній службі охоплює здатність впливати на інституційну культуру, сприяти командній роботі, управлінській гнучкості та інноваціям. За словами І. Грицяка, лідерство в державному секторі є поєднанням управлінських компетентностей і стратегічного мислення, що дозволяє впроваджувати зміни на рівні політик та організацій (Грицяк, 2021).

У публікаціях НАДС підкреслюється важливість розвитку лідерських якостей у державних службовців як одного з напрямів професійного навчання. У Стратегії реформування державного управління на 2022–2025 роки акцент зроблено на потребі формування "лідерської компетентності", зокрема в контексті цифрової трансформації та впровадження управління за результатами (НАДС).

Зарубіжні підходи, зокрема моделі лідерства у країнах-членах ОЕСР, демонструють високий рівень впровадження принципів адаптивного та трансформаційного лідерства. Наприклад, у Великобританії *Civil Service Leadership Statement* вимагає від керівників бути відкритими, надихаючими та рішучими (OECD, 2020).



У Канаді інклюзивне лідерство є складовою державної кадрової політики, що дозволяє створити умови для участі працівників із різними досвідами та цінностями у процесі прийняття рішень (Government of Canada, 2022).

У працях українських дослідників, таких як Т. Вахович, лідерство розглядається як процес організаційної взаємодії, що дозволяє формувати ціннісні орієнтири публічної служби, включаючи орієнтацію на результат, прозорість і сервісність (Вахович, 2022). Серед теоретичних моделей варто згадати трансформаційне, сервантне, інклюзивне та етичне лідерство. Зокрема, за підходом Дж. Бенсі та Б. Нануса, трансформаційний лідер в умовах державної служби виконує роль візонера та реформатора (Бенс, Нанус, 2005). Трансформаційне лідерство, за Бассом та Авеліо Bass, (Bass, Avolio, 1994), передбачає не лише управління змінами, а й формування бачення, натхнення та інновацій. Цей підхід активно впроваджується в рамках державної служби ЄС, зокрема через ініціативи Європейської Комісії щодо «Leadership for the Future».

Інклюзивне лідерство розвиває ідею рівного доступу до кар'єрних можливостей, враховуючи соціальну, гендерну, етнічну, фізичну та культурну різноманітність. Як зазначає Еліс Ігал, інклюзивний лідер – це не лише менеджер, а й фасилітатор участі Eagly, (Eagly, 2007). В Україні ці принципи частково реалізуються через Стратегію реформування державного управління (2016–2021) та нову Стратегію на період 2022–2025 рр., де НАДС визначає розвиток інклюзивного середовища однією з пріоритетних цілей (НАДС).

Концепт сервантного лідерства, представлений Робертом Грінліфом (Greenleaf, 1977), де лідер – це слуга команди і громади, що ставить інтереси підлеглих і суспільства вище власних, актуалізується в державній службі через підхід до керівництва як служіння суспільству. Це виявляється у прагненні державного лідера бути прикладом етичності, підзвітності та прозорості. Для публічної служби така модель сприяє підвищенню довіри громадян до влади, зниженню корупції і підвищенню якості послуг. У рамках українських реформ, цей підхід реалізується, зокрема, в діяльності центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) щодо дотримання принципів доброчесності та відкритості (Transparency International Ukraine, 2022).

Емоційне лідерство, відповідно до концепції Деніела Гоулмана (Goleman, 1995), є важливим

інструментом у роботі з командами в умовах стресу та змін.

В Україні нарощується увага до розвитку емоційного інтелекту лідерів (Goleman, 1995). Лідери, які вміють розпізнавати і управляти емоціями, більш ефективно справляються зі стресами, підтримують психологічний клімат в колективі, зменшують конфлікти і сприяють залученню персоналу. Це особливо важливо в умовах війни, коли працівники державної служби часто переживають травматичні ситуації.

Програми підвищення кваліфікації лідерів, такі як «Школа лідерства» НАДС, активно впроваджують тренінги з комунікації, управління змінами, розвитку гнучкості і стресостійкості. Такі програми допомагають формувати лідерів змін, здатних адаптувати організаційні структури, вести команди крізь невизначеність і забезпечувати виконання нових функцій.

Державні службовці, які демонструють високий рівень емоційного інтелекту, краще управляють конфліктами, ефективніше комунікують з громадянами та забезпечують сталість управлінських процесів. НАДС у 2023 р. запропонувало спеціальні тренінги з розвитку soft skills та емоційної компетентності для держслужбовців категорії "А" та "Б".

Інклюзія як принцип лідерства набуває особливого значення в контексті розмаїття персоналу державної служби.

Інклюзивність у публічній службі означає забезпечення рівного доступу до державної служби, повагу до прав та гідності всіх громадян, недискримінаційний підхід до найму, просування та професійного розвитку. Згідно з висновками ООН та Європейської комісії (EU Diversity and Inclusion Strategy, 2021), інклюзія підвищує ефективність публічного сектору, сприяє зменшенню соціальної нерівності та укріплює довіру до інституцій.

В Україні інституційні кроки до впровадження інклюзивних практик окреслені в нормативних актах: Закон України «Про державну службу» (2015), Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» (2005), Державна стратегія гендерної рівності, а також у «Каталозі кращих практик інклюзії в публічному управлінні» (НАДС, 2021).

Як зазначає (Ярошенко, 2020), ефективна інклюзія потребує не лише формального дотримання норм, а й зміни управлінської культури, зокрема формування емпатії, лідерської відповідальності, створення умов для залучення осіб з інвалідністю, представників меншин та інших уразливих груп.



Порівняльний аналіз практик країн ЄС (наприклад, Швеції, Канади, Німеччини) свідчить про ефективність спеціалізованих тренінгів, антидискримінаційних політик, систем менторства та зворотного зв'язку, які поступово запроваджуються і в Україні через ініціативи НАДС та міжнародні проекти (EU-4PAR, SIGMA).

В Україні, за даними НАДС, ведеться робота з розроблення стандартів доброчесності та рівності, впроваджуються елементи інклюзивної кадрової політики (пілотні проекти в міністерствах, участь осіб з інвалідністю у відборі кадрів, просування гендерної рівності), (НАДС).

Так як, інклюзивність є невід'ємною складовою сучасних практик УПР, то це передбачає створення рівних можливостей для всіх категорій працівників, врахування їхніх особливостей та потреб. У публічній службі України реалізація інклюзивних підходів сприяє не лише соціальній справедливості, а й підвищенню ефективності роботи установ. Наприклад, Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору (2021) передбачає заходи з адаптації робочих місць для людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та ветеранів (Бондарчук, 2023). Впровадження адаптивних тестів при відборі, відкритість конкурсів та мовно-культурна чутливість сприяють формуванню справедливої і прозорої системи управління персоналом.

Інклюзивне управління також включає аспекти гендерної рівності, підтримки представників національних меншин та забезпечення доступу до професійного розвитку для всіх співробітників. Програми платформи «Дія.Освіта» та «Profi.gov.ua» пропонують навчальні курси з урахуванням цифрової доступності, що відповідає сучасним вимогам (Мельник, 2023). Міжнародні проекти за участю UNDP і GIZ сприяють підвищенню інституційної спроможності органів публічного управління через впровадження інклюзивних HR-практик.

Парадигма інклюзії на державній службі в Україні, попри наявні виклики, набирає обертів. У 2020 р. Уряд ухвалив Національну стратегію зі створення безбар'єрного простору, що безпосередньо стосується державної служби. На її основі Міністерство цифрової трансформації та НАДС розробили дорожню карту залучення людей з інвалідністю до держслужби, забезпечення адаптивних умов праці, та розвитку інклюзивної HR-політики.

Порівняльний аналіз показує, що в Україні

ще не сформована єдина модель лідерства у публічному секторі, однак наявні передумови для її становлення. У цьому контексті важливу роль відіграють ініціативи ЄС у рамках SIGMA, які спрямовані на підтримку спроможності лідерів змін у публічному управлінні (SIGMA, 2019).

У процесі адаптації інклюзивної політики важливо враховувати досвід країн ЄС. Наприклад, у Швеції діють програми державної служби для біженців та представників меншин, у Німеччині – спеціальні квоти для людей з інвалідністю в державному секторі. Як зазначає Кларк (Clark, 2015), справжня інклюзія починається не з формальної рівності, а з практик визнання цінності кожного індивіда.

Серед сучасних викликів для розвитку лідерства в державній службі України варто виокремити:

- недосконалість системи оцінювання та підвищення кваліфікації керівного складу;
- недостатній акцент на емоційний інтелект, інклюзивність та управлінську етику;
- вплив політичного тиску на управлінські рішення;
- нестачу кадрового резерву з лідерським потенціалом.

Відповідно до Рекомендацій Ради Європи, держава має забезпечити навчання лідерів з фокусом на цінностях публічного управління, дотримання стандартів етики, інноваційні методи управління та впровадження цифрових технологій (Рада Європи, 2021).

Ключовими викликами розвитку лідерства та інклюзії в Україні залишаються:

- недостатній рівень сформованості інституційної культури відкритості;
- брак системної підготовки керівників у сфері емоційного інтелекту та soft skills;
- нерівний доступ до кар'єрного зростання представників вразливих груп;
- нестача кадрового резерву з лідерським потенціалом.
- обмежене фінансування ініціатив з підвищення інклюзивності;
- опір частини управлінців новим лідерським парадигмам.

Проте, сучасні інструменти HRM дозволяють долати ці бар'єри. People Analytics, електронне навчання, інклюзивні кадрові резерви та цифрові платформи оцінювання керівного потенціалу – серед дієвих механізмів трансформації державного управління.

Отже, поєднання концептуальних основ лідерства, інструментів інклюзії та адаптації



зарубіжного досвіду створює передумови для формування нового типу державного службовця – етичного, чутливого до потреб громадян, інноваційного та відкритого до змін.

### Висновки.

Підсумовуючи, слід зазначити, що для ефективного функціонування державної служби України необхідна цілеспрямована політика розвитку лідерства з урахуванням інклюзивних практик, міжнародного досвіду та стандартів. Це передбачає створення умов для формування лідерських компетенцій, розбудову інституцій, що сприяють прозорому, етичному й результативному управлінню.

У ході дослідження було встановлено, що УЛР є динамічною сферою, яка трансформується під впливом соціально-економічних, технологічних та інституційних змін. Еволюція наукових підходів – від класичного адміністративного до сучасного стратегічного та цифрового відображає поступове переосмислення ролі людини в системі державного управління. Особливої актуальності набувають концепції, що враховують людський капітал як ключовий ресурс сталого розвитку.

На основі систематизації теоретичних положень та практик зарубіжного досвіду окреслено ключові концептуальні підходи до УЛР у публічному секторі: адміністративний, поведінковий, компетентнісний, стратегічний, цифровий, а також підходи, що ґрунтуються на концепції лідерства (трансформаційного, емоційно-інтелектуального, сервантного, лідерства змін). Застосування кожного з них має свою логіку в контексті реформ державної служби та трансформації публічного управління.

Авторське бачення полягає у формуванні інтегрованої моделі управління людськими ресурсами, яка поєднує цифрові інструменти HRM, підходи лідерства змін, інклюзивність,

орієнтацію на розвиток компетенцій та підвищення ефективності кадрових процесів. Така модель враховує сучасні виклики, серед яких цифровізація, війна, демографічні зміни, зростання потреб громадян у якісних державних послугах.

Визначальним є усвідомлення того, що сучасне управління людськими ресурсами має базуватись не лише на технологічних інноваціях, а й на цінностях служіння, розвитку персоналу та довіри до лідера. У цьому контексті особливої ваги набуває розвиток HR-лідера нового типу – носія змін, провідника інновацій та провайдера інклюзивних підходів до управління персоналом.

У подальшому доцільним є поглиблення наукового аналізу таких аспектів, як:

- ефективність впровадження цифрових HR-технологій у публічному секторі України;
- оцінювання лідерських компетенцій державних службовців;
- роль HR-аналітики у прийнятті стратегічних управлінських рішень;
- порівняльний аналіз моделей HRM у країнах Центрально-Східної Європи;
- адаптація зарубіжного досвіду лідерства до умов післявоєнної відбудови України.

Отже, концептуальні підходи до управління людськими ресурсами пройшли тривалий шлях від бюрократичних і механістичних моделей до гнучких, стратегічних і інклюзивних систем. У сучасних умовах українська державна служба активно впроваджує цифрові технології, розвиває лідерські компетенції та інтегрує інклюзивні практики, що сприяє підвищенню прозорості, ефективності та соціальної справедливості. Подальший розвиток УЛР вимагає комплексного підходу, який поєднує гуманістичний, технологічний та стратегічний виміри, адаптований до реалій ХХІ століття.

### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Бенс, Дж., & Нанус, Б. (2005). *Лідерство: Стратегії змін*. К.: Видавництво УАДУ.
- Бойко, О. (2021). Управління людськими ресурсами в публічній службі: сучасні тенденції. *Науковий вісник НАДУ*, 1, 27-34.
- Бондарчук, О. (2023). Інклюзія в публічному управлінні: проблеми і перспективи. *Державне управління: теорія та практика*. С.33-47.
- Вахович, Т. (2022). Лідерство як фактор організаційного розвитку в публічній службі. *Публічне управління: теорія та практика*, 4, 50-54.
- Грицяк, І. А. (2021). Лідерство у сфері публічного управління: концептуальні засади. *Вісник НАДУ*. 3, 15-22.
- Європейська Комісія (2020). *White Paper on European Governance*. Brussels.
- Мельник, Л. (2023). Інклюзивність як чинник ефективності публічного управління. *Український журнал прикладної економіки*. С.52–68.
- Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) (2023). Звіт про виконання Стратегії реформування державного управління. <https://nads.gov.ua>
- Про державну службу. Закон України №889-VIII від 10.12.2015.
- Рада Європи (2021). *Рекомендації щодо підготовки лідерів публічного управління*.
- Ярошенко, Т. (2020). Інклюзивність у публічному управлінні: сучасні підходи. *Вісник НАДУ*. 4, 45-51.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage.



- Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Clark, C. (2015). Inclusive Leadership in Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1101-1126.
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1).
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman Publishing.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Government of Canada (2022). *Centre for Diversity and Inclusion*. <https://www.canada.ca/en/government/publicservice>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- OECD (2020). *Public Service Leadership and Capability*. OECD Publishing, Paris.
- SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) (2019). Principles of Public Administration. <https://www.sigmaweb.org>
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Transparency International Ukraine. (2022). *Відкритість та доброчесність в державному управлінні*. <https://ti-ukraine.org>
- UK Civil Service (2019). *Leadership Statement*. <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-leadership-statement>
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. et al. (2020). *Reinventing the Organization: How Companies Can Deliver Radically Greater Value in Fast-Changing Markets*. Harvard Business Review Press.
- Weber, M. (1922). *Economy and Society*. Tübingen: Mohr.

## REFERENCES

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage.
- Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bence, J., & Nanus, B. (2005). *Leadership: Strategies for Change*. Kyiv: UADU Publishing House.
- Bondarchuk, O. (2023). Inclusion in Public Administration: Problems and Prospects. *Public Administration: Theory and Practice*. Pp. 33-47.
- Boyko, O. (2021). Human Resource Management in Public Service: Current Trends. *Scientific Bulletin of NADU*, 1, 27-34.
- Clark, C. (2015). Inclusive Leadership in Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1101-1126.
- Council of Europe (2021). *Recommendations for the training of public administration leaders*.
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1).
- European Commission (2020). *White Paper on European Governance*. Brussels.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman Publishing.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Government of Canada (2022). *Centre for Diversity and Inclusion*. <https://www.canada.ca/en/government/publicservice>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hrytsiak, I. A. (2021). Leadership in Public Administration: Conceptual Foundations. *Bulletin of NAPA*, 3, 15-22.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Melnyk, L. (2023). Inclusivity as a factor in the effectiveness of public administration. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. Pp. 52-68.
- National Agency of Ukraine for Civil Service (NACS) (2023). Report on the implementation of the Public Administration Reform Strategy. <https://nads.gov.ua>
- OECD (2020). *Public Service Leadership and Capability*. OECD Publishing, Paris.
- On civil service. Law of Ukraine No. 889-VIII of 10.12.2015.
- SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) (2019). Principles of Public Administration. <https://www.sigmaweb.org>
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Transparency International Ukraine. (2022). *Відкритість та доброчесність в державному управлінні*. <https://ti-ukraine.org>
- UK Civil Service (2019). *Leadership Statement*. <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-leadership-statement>
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. et al. (2020). *Reinventing the Organization: How Companies Can Deliver Radically Greater Value in Fast-Changing Markets*. Harvard Business Review Press.
- Vakhovych, T. (2022). Leadership as a factor of organizational development in the public service. *Public Administration: Theory and Practice*, 4, 50-54.
- Weber, M. (1922). *Economy and Society*. Tübingen: Mohr.
- Yaroshenko, T. (2020). Inclusivity in Public Administration: Modern Approaches. *Bulletin of NAPA*, 4, 45-51.



## Parametric Architecture in the Context of Expanding Public Administration Tools

UDC 007:721.012:35.07

DOI: <https://doi.org/10.15421/152525>**Ivanova Svitlana**<sup>1</sup>Ph. D., Associate Professor, <https://orcid.org/0000-0002-9065-8687>, [isaivanova2014@gmail.com](mailto:isaivanova2014@gmail.com)**Anpilohov Artem**<sup>2</sup>Master's degree in Architecture, specialist in urban planning, <https://orcid.org/0009-0002-8673-4285>, [zergoglot@gmail.com](mailto:zergoglot@gmail.com)<sup>1</sup>*Oles Honchar Dnipropetrovsk National University*<sup>2</sup>*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

### Abstract.

The article examines parametric design as a multi-level methodology that integrates architecture, materials science, and public governance. It is considered not only as a technical toolkit or an architectural style but as a new paradigm of thinking and spatial programming, forming systems of interdependencies between the environment, people, and governance decisions. This perspective lays the foundation for innovative architectural solutions and opens new horizons for sustainable development.

At the theoretical level, parametric design establishes a new logic of architectural thought: projects are seen as dynamic systems that adapt when parameters change. The architect's role shifts from form-maker to spatial programmer, defining rules and algorithms that ensure adaptability and variability. Parametricism responds to the demand for flexible systems capable of transformation, while also highlighting the risks of excessive complexity and limited applicability.

Technologically, parametric design creates a "digital conveyor" that links modeling, analysis, and fabrication. Tools such as scripting, 3D printing, and CNC milling enable the realization of complex forms and foster collaboration between architecture, engineering, and materials science. Prototyping cultures further illustrate the transition from static models to adaptive, responsive systems.

In public governance, parametric approaches provide new tools for scenario modeling of energy use, transport flows, and climate impacts, thus improving forecasting accuracy. Digital models support budget transparency, while VR/AR visualizations encourage community engagement and strengthen democratic processes. Parametric design aligns with smart city concepts, offering instruments for interactive management.

In materials science, the combination of algorithmic methods with CLT, composites, or biopolymers makes it possible to design lightweight, durable, and ecological structures, reducing the carbon footprint. Localized digital manufacturing also promotes economic decentralization and sustainability.

Nevertheless, challenges remain: high costs, implementation complexity, the demand for specialists with hybrid skills, and lagging regulatory frameworks. The future of parametric design is closely tied to the integration of big data and artificial intelligence, paving the way for digital twins of cities and more sustainable governance strategies.

**Keywords:** parametric design, architecture, public governance, materials science, digital twins, sustainable development

## Параметрична архітектура у контексті розширення інструментів публічного управління

**Іванова Світлана**<sup>1</sup>, **Анпілогов Артем**<sup>2</sup><sup>1</sup>*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*<sup>2</sup>*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)*

### Анотація.

Стаття присвячена аналізу параметричного дизайну як багаторівневої методології, що інтегрує архітектуру, матеріалознавство та публічне управління. Параметричний підхід розглядається не лише як технічний інструментарій чи архітектурний стиль, а як нова парадигма мислення й програмування простору, що формує систему взаємозалежностей між середовищем, людиною та управлінськими рішеннями. Це створює підґрунтя для інноваційних архітектурних об'єктів і відкриває перспективи сталого розвитку.

На теоретичному рівні параметричний дизайн задає нову логіку архітектурного мислення: проєкт постає як динамічна система, що адаптується при зміні параметрів. Архітектор переходить від ролі формотворця до програміста простору, який визначає правила й алгоритми. Параметрика відповідає сучасному запиту на гнучкі системи, але водночас порушує питання меж складності та практичної доцільності.

У технологічному вимірі параметричний дизайн формує «цифровий конвеєр», що поєднує моделювання, аналіз і виробництво. Використання скриптингу, 3D-друку та CNC-фрезерування дає змогу реалізовувати складні форми та інтегрувати архітектуру з інженерією та матеріалознавством. Лабораторна культура прототипування підкреслює перехід від статичних моделей до адаптивних систем.

У публічному управлінні параметричні інструменти забезпечують нові можливості: сценарне прогнозування енергоспоживання, транспортних потоків та кліматичних умов підвищує точність управлінських рішень. Цифрові моделі сприяють прозорості бюджетування, а VR/AR-візуалізації залучають громаду й посилюють демократичність процесів. Таким чином, параметрика інтегрується в концепцію «розумного міста».

У матеріалознавстві поєднання алгоритмічних методів із використанням CLT, біополімерів і композитів дозволяє створювати легкі, міцні та екологічні конструкції з меншим вуглецевим слідом. Локальне цифрове виробництво підтримує децентралізацію та сталість розвитку.

Попри очевидні переваги, залишаються виклики: висока вартість реалізації, складність процесів, потреба у спеціалістах нового профілю та відставання нормативної бази. Майбутнє параметричного дизайну пов'язане з інтеграцією великих даних та штучного інтелекту, що відкриває шлях до створення цифрових двійників міст і формування нових стратегій сталого управління.

**Ключові слова:** параметричний дизайн, архітектура, публічне управління, матеріалознавство, цифрові двійники, сталий розвиток

Стаття надійшла / Article arrived: 11.07.2025

Схвалено до друку / Accepted: 26.08.2025



## Вступ.

Сучасна архітектура дедалі більше інтегрується з цифровими технологіями, що докорінно змінює як підходи до формотворення, так і до управління міським середовищем. Параметричний дизайн, заснований на алгоритмічному мисленні та використанні змінних параметрів, дозволяє створювати не статичні проекти, а адаптивні системи, здатні реагувати на численні фактори: кліматичні та соціально-економічні. Ця особливість відкриває нові можливості для публічного управління, де архітектура стає не лише об'єктом, а й інструментом прийняття управлінських рішень.

**Аналіз публікацій.** Теоретичні засади параметричного дизайну формуються на перетині архітектури, філософії та культурної парадигми. Терзидіс (Terzidis, 2006) розглядає архітектора як «програміста простору», для якого алгоритм стає первинним носієм задуму, а форма – похідною від коду. Шумахер (Schumacher, 2009) легітимізує параметрику як глобальний стиль із безперервними взаємозв'язками, пропонуючи нову мову архітектурної естетики. Карпо (Carpo, 2017) простежує перехід від CAD до алгоритмічного проектування, водночас застерігаючи від ризиків гіперскладності й розриву між технологічною новизною та якістю середовища. У цьому контексті параметрика постає не як «ефект кривих», а як методологія: кодування залежностей (Terzidis, 2006), культурна програма (Schumacher, 2009) та критична рефлексія (Carpo, 2017).

Методи й інструменти параметричного дизайну формують «цифровий конвеєр» – безшовний ланцюг від моделювання до виготовлення. Коларевич (Kolarevic, 2003) описує концепцію «file-to-factory», що базується на масовій індивідуалізації та цифровому виробництві. Вудбері (Woodbury, 2010) пропонує підхід «дизайнер як автор сценарію», акцентуючи на правилах і залежностях. Баррі (Burry, 2011) показує, як скрипти змінюють практику й мислення архітекторів, прискорюючи ітерації й інтегруючи інженерію. У збірнику *Smartgeometry* (Peters & Peters, 2013) представлено лабораторну культуру прототипування, що поєднує біоміметіку, адаптивні оболонки й цифрову матеріалізацію. Ці ідеї перегукуються з управлінськими моделями Іванової та співавт. (Ivanova, 2020), де наголос зроблено на роботі з інформаційними потоками й уникання «хлибних зв'язків».

У когнітивному вимірі параметрика постає як специфічне дизайнерське мислення. Оксман (Oxman, 2017) формалізує концепцію Pa-

rametric Design Thinking (PDT), яка описує проектування через правила, обмеження й перформативні критерії. Схожий сценарний підхід демонструють Іванова та співавт. (Ivanova, 2021), розробляючи foresight-моделі управління природними ресурсами громад. А різноманітні форми роботи з інформацією описано в роботі *The information evolution of thinking: From data to understanding. Information methodologies, perceptual paradigms* (Ivanova, 2025). Ці напрями спираються на багатофакторність, сценарність і адаптивність при роботі з інформацією.

У площині публічного управління параметричний підхід набуває практичної ваги. Коларевич (Kolarevic, 2003) та в роботі *Smartgeometry* (Peters & Peters 2013) демонструються потенціал сценарного моделювання для міст. Шумахер (Schumacher, 2009) формує мову для комплексних систем, а Карпо (Carpo, 2017) нагадує про межі технологічного ентузіазму.

Загальний консенсус досліджень полягає у сприйнятті параметрики як методології (Terzidis, 2006; Oxman, 2027), значенні цифрових ланцюгів «проект–аналіз–виробництво» (Kolarevic, 2003; Peters & Peters 2013), новій ролі архітектора-програміста (Burry, 2011; Woodbury, 2010) та управлінських аналогіях у роботі з даними й ресурсами (Ivanova, 2021; Ivanova, 2025). Напруження виникає між легітимізацією параметрики як стилю (Schumacher, 2009) та критикою її обмежень і вартості (Carpo, 2017). Прогалини ж стосуються браку емпіричних оцінок ефектів у муніципальних проектах. Так, висновок за напрямом дослідження параметричного дизайну можливо представити у вигляді наступної таблиці (Табл.1).

Аналіз наукових робіт свідчить, що параметричний дизайн – це багаторівнева система, яка визначає не лише те, як мислити й будувати, а й як управляти міськими ресурсами в умовах складності та змін. Нові підходи та технології при цьому дедалі активніше розвиваються, поєднуючи різні напрями – від архітектури й матеріалознавства до цифрових технологій та урбаністики. Така еkleктика можливостей відкриває нові перспективи для розвитку сучасного міста й формування інноваційних управлінських стратегій. Параметричний дизайн сьогодні постає не лише як архітектурний інструмент, а як міждисциплінарна платформа, що об'єднує архітектуру, матеріалознавство, цифрові технології та публічне управління. Його еkleктична природа створює умови для формування гнучких, адаптивних і сталих моделей розвитку міст.

Табл. 1

## Автори та їх розподіл за блоками аналізу параметричного дизайну

Блок	Автори / роботи
Теорія	Kostas Terzidis (Algorithmic Architecture, 2006) Patrik Schumacher (Parametricism, 2009) Mario Carpo (The Second Digital Turn, 2017) Svitlana Ivanova (The information evolution of thinking: From data to understanding. Information methodologies, perceptual paradigms, 2025)
Методи	Branko Kolarevic (Architecture in the Digital Age, 2003) Robert Woodbury (Elements of Parametric Design, 2010) Mark Burry (Scripting Cultures, 2011) Peters & Peters (eds.) (Inside Smartgeometry, 2013) Svitlana Ivanova (2020) Information management reducing the risks of agricultural business
Мислення	Rivka Oxman (Thinking difference..., 2017) Svitlana Ivanova (2021) Models of management of the territorial community nature resources' rational use Svitlana Ivanova (The information evolution of thinking: From data to understanding. Information methodologies, perceptual paradigms, 2025)

Джерело: власна розробка

### Результати дослідження.

Цифрові інструменти та методи параметричного дизайну сьогодні перебувають на стадії стрімкого розвитку і стали одним із ключових чинників трансформації архітектурної практики. Їх поява пов'язана з розвитком спеціалізованого програмного забезпечення. Так, Grasshopper для Rhino став найпоширенішим середовищем для візуального алгоритмічного моделювання. Саме завдяки йому архітектори отримали змогу швидко будувати складні геометричні залежності й варіювати параметри у реальному часі. Grasshopper активно використовувався у проєкті Heydar Aliyev Center у Баку (Заха Хадід), де плавні хвилеподібні поверхні фасадів стали результатом параметричних алгоритмів. Цифрові інструменти дозволяють знаходити й найкращі матеріали для оригінальних рішень.

Дунамо для Revit відкрив можливості інтеграції параметричного підходу у BIM-середовище. Це дозволяє пов'язати формотворення з аналізом енергоефективності чи автоматизацією будівельної документації. Дунамо широко застосовувався у розробці адаптивних моделей інженерних систем, наприклад, для оптимізації розподілу природного освітлення у великих громадських будівлях.

Не менш важливим став розвиток алгоритмічного програмування мовами Python чи C#, що дозволяє створювати авторські скрипти під конкретні завдання. Саме такий

підхід забезпечив реалізацію інноваційного фасаду в проєкті Al Bahar Towers у Абу-Дабі, де алгоритмічний код керував рухом «механічних mashrabiya» – адаптивних сонцезахисних панелей, що змінюють положення залежно від сонячного випромінювання.

Важливим етапом є і цифрове виробництво, яке забезпечує реалізацію віртуальних моделей у матеріалі. Як підкреслював Коларевич (Kolarevic, 2003), принцип «file-to-factory» дозволяє напряму передавати цифрові дані у виробничий процес. Технології 3D-друку та CNC-фрезерування дали мають змогу втілювати складні форми, які були б недосяжними в традиційному будівництві. Прикладом є експериментальні павільйони ICD/ITKE у Штутгарті, створені на основі біоміметичних алгоритмів, де каркас друкувався і фрезерувався безпосередньо за параметричною моделлю.

Таким чином, поєднання Grasshopper, Дунамо, алгоритмічного програмування й цифрового виробництва створює умови для нової архітектурної парадигми. Архітектори тепер можуть швидко генерувати десятки варіантів будівель, перевіряти їх на відповідність технічним і екологічним параметрам та безпосередньо реалізовувати у матеріалі. Це означає перехід від архітектури креслення до архітектури даних і алгоритмів, де цифрові інструменти стають не допоміжними, а визначальними у створенні сучасного середовища.

Але ці можливості відкривають і величезний



потенціал для матеріалознавства, яке у поєднанні з параметричним дизайном отримує нові інструменти для дослідження, оптимізації та впровадження інноваційних матеріалів.

Передусім параметричний підхід дозволяє враховувати не тільки геометрію об'єкта, а й фізико-механічні властивості матеріалів. За допомогою цифрових симуляцій можна моделювати поведінку різних матеріалів у процесі експлуатації: від композитів до перехресно-клеєної деревини (CLT) та біополімерів. Це дає змогу архітекторам і інженерам ще на етапі проєктування визначити, які характеристики впливають на міцність, гнучкість або довговічність конструкції, та підібрати оптимальну товщину, форму чи орієнтацію елементів. У результаті зменшуються витрати матеріалу, скорочуються відходи й забезпечується більш раціональне використання ресурсів.

Особливо перспективним є напрям біоміметики, де параметричне моделювання стає інструментом наслідування природних структур. Відомі експериментальні павільйони ICD/ITKE у Штутгарті показали, як форми, натхненні волокнистими оболонками комах чи морськими панцирами, можна перетворити на архітектурні конструкції. Використання параметричних алгоритмів дозволило точно відтворити складні мікроструктури та адаптувати їх до масштабів будівлі. У результаті було створено легкі, але надзвичайно міцні оболонки, які поєднують у собі мінімальну витрату матеріалу з високими експлуатаційними властивостями.

Ще одним важливим напрямом є розвиток сталих матеріалів. Параметричний підхід дає можливість проєктувати елементи так, щоб вони максимально використовували потенціал матеріалу й водночас відповідали принципам екодизайну. Наприклад, цифрові моделі дозволяють передбачати процес переробки та повторного використання матеріалів, оцінювати вуглецевий слід будівлі протягом усього життєвого циклу, а також інтегрувати у проєкти нові біорозкладні матеріали.

Таким чином, синергія параметричного дизайну та матеріалознавства відкриває шлях до створення конструкцій нового покоління – інтелектуальних, адаптивних, екологічних і надзвичайно економних. Вона спрямовує архітектуру не лише до пошуку нових форм, а й до формування нової матеріальної культури, у центрі якої – ефективність, сталість та інновація.

Ці можливості відкривають і величезний потенціал для публічного управління, яке отримує якісно нові інструменти планування та

прийняття рішень. Насамперед параметричні моделі дозволяють здійснювати сценарне прогнозування у масштабах міста. Завдяки алгоритмічним симуляціям управлінці можуть моделювати енергоспоживання будівель і районів, прогнозувати транспортні потоки, враховувати кліматичні та мікрокліматичні умови (інсоляцію, вентиляцію, вплив вітру), а також оцінювати потенційні екологічні ризики. Це дає змогу заздалегідь визначати наслідки різних сценаріїв – наприклад, як нова забудова вплине на затори або які будуть витрати на опалення житлового комплексу у перспективі 20-30 років. Подібні підходи до сценарного моделювання узгоджуються з нашими дослідженнями (Ivanova, 2021), які застосовують foresight-методи для управління природними ресурсами територіальних громад, створюючи системні ментальні карти та моделі розвитку територій.

Ще однією важливою перевагою є забезпечення більшої прозорості бюджетування. Параметричні алгоритми дозволяють уже на стадії концепції розрахувати життєвий цикл будівлі: вартість будівництва, експлуатаційні витрати, утримання та утилізацію матеріалів. Це підвищує ефективність використання публічних коштів та зменшує корупційні ризики, оскільки рішення базуються на відкритих даних і симуляціях, доступних для перевірки.

У практичному вимірі параметричний дизайн інтегрується у концепцію «розумного міста». Прикладом є Al Bahar Towers (Абу-Дабі), де фасад складається з рухомих елементів – «механічних mashrabiya», що автоматично регулюють інсоляцію залежно від положення сонця. Подібні адаптивні системи можуть масштабуватися до рівня цілих районів, оптимізуючи енергоспоживання в масштабах міста. Це підтверджує значення параметричних моделей як основи для створення динамічних оболонок міського середовища, які реагують на кліматичні зміни, щільність трафіку чи поведінку мешканців.

Не менш перспективним напрямом є поєднання параметричного дизайну з локальним виробництвом. Як показують підходи «file-to-factory» (Kolarevic, 2003), цифрові моделі можуть напряму передаватися у виробничі процеси, зокрема на локальних виробництвах чи майстернях, де за допомогою CNC-фрезерування чи 3D-друку виготовляються унікальні архітектурні елементи. Це означає, що міста можуть розвивати власні кластери локального виробництва для підтримки архітектурних ідей і містобудівних концепцій, що зменшує



транспортні витрати й сприяє сталому розвитку територій.

Важливим аспектом стає і залучення громади. Використання VR/AR-візуалізацій дозволяє мешканцям «прогулятися» майбутніми просторами, оцінити архітектурні рішення ще до будівництва та брати більш свідому участь в обговоренні. Це не тільки посилює демократичність управління, а й формує новий рівень довіри між громадянами та управлінськими структурами.

Таким чином, параметричний дизайн у публічному управлінні постає як платформа для інтегрованого розвитку міст і громад. Він поєднує:

- технічний вимір (енергоефективність, симуляції, прогнозування),
- швидке тестування сценаріїв міського розвитку (симуляції, прогнозування),
- економічний вимір (прозоре бюджетування, підтримка локального виробництва),

- соціальний вимір (залучення громади, відкритість рішень).

У перспективі це формує нову парадигму урбаністики та управління територіями, де параметричний підхід стає ключем до сталого розвитку й ефективного використання ресурсів (Ivanova, 2021).

Можливо стверджувати, що завдяки цим технологіям архітектори сьогодні отримують можливість швидко моделювати десятки варіантів будівель, тестувати їх на відповідність технічним, економічним і екологічним параметрам, а згодом – реалізовувати у матеріалі. Це означає перехід від традиційної архітектури, заснованої на інтуїції та кресленні, до архітектури як експериментальної лабораторії, де рішення перевіряються й оптимізуються у цифровому середовищі ще до того, як будівля постане у реальному просторі.

Розглянемо деякі приклади параметричного дизайну в архітектурі (наведені у табл. 2).

Табл.2

Критерії параметричного дизайну та приклади реалізації

Критерій	Зміст / завдання	Приклад реалізації
Геометричні	Формоутворення через параметри (розміри, криволінійність та ін.)	Galaxy SOHO (Заха Хадід, Пекін, 2012) – плавні перетікання об'ємів
Функціональні	Гнучкі просторові рішення, врахування потоків людей, сценарії використання	The Shed (Нью-Йорк, 2019) – мобільний фасад для зміни конфігурації простору
Екологічні	Орієнтація за сонцем, врахування вітру, мікроклімату, інтеграція з ландшафтом	Harbin Opera House (MAD Architects, 2015) – форма як «ландшафтна скульптура»
Енергоефективність	Зменшення втрат енергії, сонцезахист, інтеграція ВДЕ (сонячні панелі, вентиляція)	Al Bahar Towers (Абу-Дабі, 2012) – адаптивний фасад mashrabiya
Матеріальні	Вибір матеріалів із відповідними властивостями, мінімізація відходів, вторинна переробка	Guggenheim Museum Bilbao (Френк Гері, 1997) – титан як оптимальний матеріал для складних панелей
Конструктивні	Міцність, стабільність, ефективний розподіл навантажень	Пекінський національний стадіон ("Пташине гніздо", 2008) – сітчаста конструкція
Економічні	Баланс між унікальністю та вартістю, оптимізація виробництва та монтажу	Yas Hotel Abu Dhabi (2009) – оптимізовані панелі фасаду з урахуванням вартості й технологій
Естетичні	Візуальні ефекти, гармонія з культурним контекстом	Heydar Aliyev Center (Баку, 2012) – хвилеподібна форма як символ єдності простору
Адаптивність/інтерактивність	Здатність будівлі змінювати конфігурацію, інтеграція «розумних» систем	Музей Лувру в Абу-Дабі (Жан Нувель, 2017) – купол із параметрично розрахованими візерунками

Джерело: власна розробка



Як можливо побачити з таблиці 1 параметричний дизайн домагає створювати як естетичні рішення, так і суто функціональні.

У таблиці 3 наведені потенціальні можливості параметричного дизайну архітектурних форм щодо публічного управління локацією.

Табл.3

### Потенціал публічного управління щодо критеріїв параметричного дизайну

Критерій	Потенціал для публічного управління
<b>Геометричні параметри</b> (пропорції, модульність, топологічні зв'язки)	Планування щільності забудови, контроль за гармонією міського середовища, симуляції розвитку кварталів і транспортної інфраструктури.
<b>Функціональні параметри</b> (призначення простору, сценарії використання)	Оптимізація розподілу функцій у місті (житло, офіси, рекреація), прогнозування потоків людей, адаптація планувань під змінні потреби громади.
<b>Екологічні параметри</b> (сонце, вітер, ландшафт, мікроклімат)	Інструмент для екологічного моніторингу й адаптації забудови до кліматичних змін; створення сценаріїв «зелених зон», стійких до навантажень міського середовища.
<b>Енергоефективність</b> (мінімізація тепловтрат, інтеграція ВДЕ, параметричні фасади)	Планування енергобалансів міст, підтримка програм «розумної енергетики», управління ресурсами через моделі «цифрових двійників».
<b>Матеріальні параметри</b> (вибір матеріалів, екологічність, можливість вторинної переробки)	Розробка політик сталих закупівель, підтримка локального виробництва для зниження логістичних витрат, управління життєвим циклом матеріалів у міських проєктах.
<b>Конструктивні параметри</b> (міцність, стабільність, інтеграція інженерних рішень)	Використання цифрових моделей для прогнозування аварійних ризиків, стандартизація будівельних норм, інтеграція містобудівних регламентів із параметричними симуляціями.
<b>Економічні параметри</b> (вартість, монтаж, експлуатація)	Прозорість бюджетування муніципальних проєктів; прогнозування витрат і доходів протягом життєвого циклу об'єкта; зниження корупційних ризиків.
<b>Естетичні параметри</b> (візуальні ефекти, культурні мотиви, гармонія з контекстом)	Формування візуальної політики міста; підтримка локальної ідентичності; підвищення туристичної та інвестиційної привабливості територій.
<b>Адаптивність та інтерактивність</b> (зміна фасадів, smart-системи, динамічні сценарії)	Управління просторами у режимі реального часу; інтеграція з концепціями «smart city»; створення гнучких регламентів для змінних потреб населення.

Джерело: власна розробка

Параметричний дизайн в Україні перебуває радше на етапі перших спроб і експериментів, хоча чимало з них уже демонструють цікаві та успішні результати. Йдеться про поступове входження цієї методології в архітектурну практику, освітнє середовище та урбаністичні ініціативи.

З одного боку, важливу роль відіграє освіта та популяризація. Міжнародні воркшопи на кшталт Global Visiting School Ukraine знайомлять архітекторів і студентів із Grasshopper, Rhino та

алгоритмічними методами моделювання. Такі заходи не лише формують базові навички, а й закладають підґрунтя для професійної спільноти, здатної працювати з сучасними параметричними технологіями.

Перші реалізації в архітектурі й інтер'єрі також заслуговують на увагу. Студія Dmytro Aranchii Architects застосовує параметрику у створенні офісних просторів, де стельові структури формуються за алгоритмічними моделями й інтегруються з інженерними



системами. Інший помітний приклад – житловий комплекс Signature у Києві, фасад якого побудований на параметричних принципах: криволінійні профілі поєднуються з медіа-елементами, створюючи новаторський образ будівлі.

Важливим напрямом стає і інноваційне виробництво та матеріалознавство. Українські

архітектурні студії експериментують із CNC-фрезеруванням, 3D-друком і використанням локальних матеріалів – наприклад, акустичних панелей із коноплі, біополімерів чи вторинних панелей. Це дозволяє поєднати параметричне моделювання з принципами екологічності та сталого розвитку. Більш детально у табл.4.

Табл.4

#### Приклади реалізації параметричного дизайну в Україні

Проект	Архітектори/ організація	Рік	Локація	Особливості параметричного підходу
Офісний інтер'єр	Dmytro Aranchii Architects	2013	Київ	Параметрична стеля з інтегрованими вентиляційними системами; використання алгоритмічної морфогенезної моделі простору.
Житловий комплекс "Signature"	Архітектурне бюро (м.Київ)	2017	Київ	Перший масштабний параметричний фасад в Україні: криволінійні профілі, інтеграція медіа-елементів, візуальний ефект «нейронних імпульсів».
RE:Ukraine Villages	balbek bureau у партнерстві з ShapeDiver	2022–2023	Онлайн-платформа, реалізація у селах України	Конфігуратор житлових будинків з параметричною логікою; поєднання традиційних форм і сучасних технологій; орієнтація на відбудову після війни.
Дискретно-воксельний дизайн	С. Пустюлга (Луцький НТУ)	~2023	Луцьк	Розробка дискретної параметричної моделі (voxels) для формування каркасів об'єктів з урахуванням технологій виробництва та економіки проекту.
Параметрична архітектура у реконструкції та урбан-моделюванні	Мар'ян Андрухів (Благо, Івано-Франківськ)	2025	Івано-Франківськ	Параметричне моделювання адаптивних фасадів, трансформаційних зон і систем мікроклімату. Акцент на післявоєнну реконструкцію.
Параметрика у громадських інтер'єрах	Т. В. Малік, О. А. Ємець (КДАДМБ)	2022	Київ	Аналіз принципів параметричної архітектури в приміщеннях, порівняння інтер'єру та екстер'єру, підкреслення впливу параметрів на формоутворення.

Джерело: власна розробка

Водночас варто підкреслити, що параметрика в Україні поки що перебуває на стадії «першого покоління»: це більше поодинокі спроби, ніж масова практика. Вони відкривають перспективи й демонструють потенціал методу, але ще потребують масштабування, підготовки кадрів і нормативної підтримки. Таким чином, розвиток параметричного дизайну в Україні можна визначити як етап формування та апробації: від освітніх експериментів і перших комерційних проектів до соціальних платформ

і матеріалознавчих пошуків. Попри виклики – високу вартість, дефіцит спеціалістів і відставання нормативної бази – навіть ці «перші проби пера» вже показують, що параметрика здатна стати важливим інструментом майбутньої архітектури та урбаністики в Україні.

Автори статті вважають, що параметричний дизайн відкриває нові можливості для міського управління, поєднуючи архітектуру з інструментами прогнозування та прийняття рішень. Серед головних переваг варто виділити



здатність до швидкого тестування сценаріїв розвитку територій, що дозволяє моделювати різні варіанти забудови чи інфраструктурних рішень ще до їх реалізації. Важливим є й аспект підвищення енергоефективності та екологічності, адже параметричні моделі враховують кліматичні фактори, сонячну інсоляцію чи вітрові потоки, допомагаючи створювати більш стійке міське середовище.

Однак реалізація цих можливостей супроводжується низкою викликів. Насамперед це висока вартість і складність впровадження параметричних рішень, які потребують індивідуалізованого виробництва спеціального обладнання. Другою проблемою є потреба у висококваліфікованих кадрах – архітекторах-програмістах, інженерах і управлінцях, здатних працювати з алгоритмами й даними. Важливим бар'єром виступає і недостатня готовність регуляторних норм до нових технологій, адже чинні стандарти часто не враховують можливості параметричного проектування. Нарешті, існує ризик того, що подібні рішення залишатимуться лише «елітними проектами», віддаленими від потреб масового житла та доступної інфраструктури.

Перспективи розвитку параметричного дизайну існують. Так, у майбутньому параметрична архітектура має можливість більше інтегруватися з big data та штучним інтелектом, що дозволить створювати «цифрових двійників» міст. У таких віртуальних моделях будь-яке управлінське рішення – від планування нових кварталів до впровадження енергетичних стратегій – можна буде протестувати в цифровому середовищі перед його реалізацією. Це зробить управлінські процеси більш ефективними, зменшить ризики й сприятиме сталому розвитку та підвищенню якості життя громадян.

#### **Висновки.**

Проведений аналіз свідчить, що параметричний дизайн перетворюється на багаторівневу методологію, яка поєднує архітектуру, матеріалознавство та публічне управління. На теоретичному рівні він задає нову філософію архітектора як «програміста простору» (Terzidis, 2006), легітимізується як культурна парадигма глобального стилю (Schumacher, 2009) і водночас отримує критичну оцінку ризиків гіперскладності (Carro, 2017). На рівні методів і технологій параметрика формує «цифровий конвеєр» – від алгоритмічного моделювання до виробництва, що підтверджують праці Kolarevic (2003), Woodbury (2010), Burry (2011) та Peters і Peters (2013).

У когнітивному вимірі параметричний дизайн постає як специфічна модель мислення (Oxman, 2017), що базується на правилах і сценаріях. Цей підхід перегукується з нашими дослідженнями (Ivanova, 2021), які демонструють можливість використання foresight-методів у публічному управлінні природними ресурсами громад. Отже, параметрика поширюється за межі архітектури, інтегруючись у систему управління територіями.

Практична значущість полягає у використанні параметричних моделей для сценарного прогнозування розвитку міст, підвищення енергоефективності та екологічної стійкості, забезпечення прозорості бюджетування та залучення громади через VR/AR-візуалізації. Це створює підґрунтя для інтеграції з концепцією «розумного міста» та розвитку локального виробництва для архітектурних проєктів.

Водночас залишається низка викликів: висока вартість та складність реалізації, потреба у висококваліфікованих кадрах, неготовність регуляторних норм, а також ризик елітарності таких проєктів. Подолання цих бар'єрів можливе через стандартизацію відкритих даних, розвиток освітніх програм для архітекторів-програмістів і управлінців, а також активну інтеграцію технологій big data та штучного інтелекту.

Важливим фактором майбутнього розвитку стає матеріалознавчий вимір параметрики. Використання нових матеріалів – від CLT і LVL до біополімерів та композитів з переробленої сировини – у поєднанні з алгоритмічними моделями дозволяє створювати легкі, але міцні конструкції з мінімальним вуглецевим слідом. Біоміметичні дослідження (як у павільйонах ICD/ITKE у Штутгарті) відкривають шлях до матеріалів, натхнених природними структурами, а технології 3D-друку та роботизованого виробництва уможливають їх реалізацію у масштабах архітектури й містобудування.

Таким чином, параметричний дизайн можливо розглядати як інструмент сталого розвитку, що об'єднує креативність архітектури, інновації у сфері матеріалознавства та ефективність публічного управління. У перспективі він здатен стати фундаментом для формування «цифрових двійників» міст, створення нових управлінських стратегій і впровадження локального виробництва, яке підлаштовується під потреби архітектурних проєктів та ідей містобудування. Це відкриває шлях до підвищення якості життя громадян, одночасно зменшуючи навантаження на довкілля.



## REFERENCES

- Burry, M. (2011). *Scripting cultures: Architectural design and programming*. Wiley.
- Carmo, M. (2017). *The second digital turn: Design beyond intelligence*. MIT Press.
- Ivanova, S. (2025). *The information evolution of thinking: From data to understanding. Information methodologies, perceptual paradigms*. Primedia eLaunch.
- Ivanova, S., Kvitka, S., Andrienko, M., Dolhyi, O., & Dolhyi, A. (2020). Information management reducing the risks of agricultural business in organic farming. *E3S Web of Conferences*, 175, 03020. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202017503020>
- Ivanova, S., Gainutdinova, L., Kvitka, S., Shvydenko, M., & Kulishova, O. (2021). Models of management of the territorial community nature resources' rational use. *E3S Web of Conferences*, 280, 01025. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202128001025>
- Ivanova, S., Kvitka, S., Andrienko, M., Dolhyi, O., Dolhyi, A., Gainutdinova, L., Shvydenko, M., & Kulishova, O. (2021). Spiral dynamics in the management of sustainable development of society. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 915, 012039. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/915/1/012039>
- Kolarevic, B. (2003). *Architecture in the digital age: Design and manufacturing*. Taylor & Francis.
- Oxman, R. (2017). Thinking difference: Theories and models of parametric design thinking. *Design Studies*, 52, 4–39. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2017.06.001>
- Peters, B., & Peters, T. (Eds.). (2013). *Inside Smartgeometry: Expanding the architectural possibilities of computational design*. Wiley.
- Schumacher, P. (2009). Parametricism: A new global style for architecture and urban design., 79(4), 14–23. <https://doi.org/10.1002/ad.912>
- Terzidis, K. (2006). *Algorithmic architecture*. Architectural Press.
- Woodbury, R. (2010). *Elements of parametric design*. Routledge.



## Foreign Experience in Providing Administrative Services by Public Authorities and the Possibility of Its Use in Ukraine

UDC 351.078(100)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152526>**Prokopenko Serhii**Ph.D., <https://orcid.org/0000-0002-6273-6959>, [sergiiprokopenko91@gmail.com](mailto:sergiiprokopenko91@gmail.com)*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

### Abstract.

**Relevance.** One of the primary tasks of the upgrade of public administration in Ukraine is to optimize the system of providing administrative services (AS) by public authorities. The formation of accessible and transparent conditions for their receipt by consumers is positioned as an important aspect of innovative national development and stimulation of social development in the context of European integration. The implementation of successful practical experience of the international community in this area, which includes innovative practices of public administration, will allow the formation of an effective mechanism of social and legal protection of the public, will stimulate the activity of society in the field of public administration, and will contribute to improving the quality of providing AS by public authorities.

The purpose is the generalization of positive foreign experience in the provision of administrative services by public authorities and identification of opportunities for its use in Ukraine.

**Results.** The article examines the theoretical and methodological basis of successful practices of the international community in the field of public administration for optimizing the functioning of administrative service centers (ASCs) in Ukraine. Recommendations are formulated for the creation and integration of European experience in digitalized offices. The main challenges and risks that accompany modern approaches to the provision of administrative services in the context of digitalization are considered. It is found that the effectiveness of the upgrade of the studied area is determined by the level of interaction between society and public authorities.

**Conclusions.** The study proves that the effective provision of AP by public authorities should be carried out through a combination of traditional and digital channels, with maximum involvement of successful international experience practices in the Ukrainian public administration system.

**Keywords:** public administration, public authorities, administrative services, provision of administrative services, digitalization, e-government, digital technologies, innovative practices

## Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг органами публічної влади та можливості його використання в Україні

**Прокопенко Сергій***Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)*

### Анотація.

**Актуальність.** Одним із першочергових завдань апгрейду публічного управління в Україні є оптимізація системи надання адміністративних послуг (АП) органами публічної влади. Формування доступних та прозорих умов їх отримання споживачами позиціонується важливим аспектом інноваційного національного розвитку та стимулювання суспільного розвитку в контексті євроінтеграції. Впровадження успішного практичного досвіду міжнародної спільноти у даній сфері, що включає інноваційні практики публічного адміністрування, дозволить формувати ефективний механізм соціально-правового захисту громадськості, стимулюватиме активність соціуму в сфері публічного управління, сприятиме підвищенню якості надання АП органами публічної влади.

Метою дослідження є узагальнення позитивного зарубіжного досвіду надання адміністративних послуг органами публічної влади та визначення можливостей його використання в Україні.

**Результати.** У статті розглянуто теоретико-методологічне підґрунтя успішних практик міжнародної спільноти в сфері публічного управління для оптимізації функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні. Сформовано рекомендації щодо створення та інтеграції європейського досвіду цифровізованих офісів. Розглянуто основні виклики та ризики, що супроводжують сучасні підходи до надання АП в контексті цифровізації. З'ясовано, що результативність апгрейду досліджуваної сфери детермінується рівнем налагодження взаємодії між суспільством та органами публічної влади.

**Висновки.** У дослідженні доведено, що ефективне надання АП органами публічної влади має здійснюватися шляхом поєднання традиційних та цифрових каналів, з максимальним залученням практик успішного міжнародного досвіду в українську систему публічного управління.

**Ключові слова:** публічне управління, органи публічної влади, адміністративні послуги, надання адміністративних послуг, цифровізація, електронне урядування, цифрові технології, інноваційні практики, суспільство



## Вступ.

**Актуальність.** Надання адміністративних послуг органами публічної влади являє собою процес, в якому органи державної влади та органи місцевого самоврядування, наділені законними повноваженнями, надають послуги фізичним та юридичним особам для набуття, зміни або припинення їхніх прав та обов'язків. Такі послуги надаються через реалізацію владних повноважень, а процес включає подання заяви, розгляд документів та видачу відповідного результату (наприклад, дозволу, довідки, витягу). Зважаючи на євроінтеграційний курс розвитку України, особливої значущості набуває необхідність формування курсу сервісної парадигми реалізації АП, що потребує залучення практичних рішень розвинених демократичних країн.

Оптимізація взаємодії влади, громадськості та бізнесу включає ідентифікацію вичерпного переліку адміністративних послуг та надання можливості їх отримання у централізованому форматі, що знаходить практичне вираження у діяльності ЦНАП на засадах прозорості, доступності та зорієнтованості на високу якість послуг. Відповідність європейським стандартам передбачає максимальну цифровізацію процесу, забезпечення інклюзивності та індивідуалізованого підходу до суспільних запитів, що актуалізує потребу в залученні досвіду успішних практик публічного управління розвинених держав.

**Мета дослідження.** Метою даного дослідження є узагальнення позитивного зарубіжного досвіду надання адміністративних послуг органами публічної влади та визначення можливостей його використання в Україні.

**Аналіз попередніх публікацій.** Варіативні аспекти процесу надання АП в умовах сучасних викликів висвітлювались у публікаціях таких сучасних науковців, як Ю. Мохова (2021), А. Чечель та Р. Омелянович (2021), А. Гірман та ін. (2021). Вчені аналізували специфіку функціонування ЦНАП в українських реаліях, досліджували європейський досвід з надання публічних послуг.

Дослідниками О. Диба, Є. Осадчий (2014), S. Gygli та ін. (2019) розглянуто ключові напрямки цифрового апгрейду публічного простору, визначено переваги та виклики залучення штучного інтелекту для персоналізації АП. Водночас, Т. Ху та ін. (2020), А. Arif та ін. (2022), А. Demirbilek та М. Civelek (2022) зосереджували увагу на впливі глобалізації та інтеграції суспільства на розвиток публічного управління та адміністрування.

Дослідниками Т. Булковський (2013), К. Пастух (2022), Y. Levchenko та ін. (2022) актуалізовано питання збереження безпеки персональних даних при активній цифровізації системи надання АП. На продовження, вчені Р. Esposito, S. Dicorato (2020), А. Massey (2022) аналізують потенціал технології блокчейн, хмарних сервісів, штучних нейронних мереж, наголошуючи на пріоритетності принципів сталого розвитку в управлінні та необхідності розвитку державно-приватного партнерства.

Загалом, не зважаючи на підвищену увагу вчених до досліджуваної проблематики надання адміністративних послуг органами публічної влади, актуальною залишається потреба у ґрунтовних розширених дослідженнях успішних практик розвинених країн світу.

## Результати дослідження.

Міжнародний досвід надання адміністративних послуг органами публічної влади включає активну інтеграцію цифрових технологій, створення «єдиних вікон», впровадження децентралізованої моделі управління, відкритих реєстрів, розвиток е-урядування для спрощення доступу громадян та бізнесу до публічних послуг. Основними принципами, при цьому, є ефективність, прозорість, доступність, підвищення участі громадськості та клієнт-зорієнтованість.

Зважаючи на зазначене, ключовим компонентом стратегії удосконалення системи надання АП органами публічної влади на сьогодні вбачається створення цифрових хабів реалізації публічного управління, що функціонують за принципом єдиного інтегрованого відкритого простору (open space), для якого характерними є цифрова доступність, електронна черга, нівелювання бюрократичних процедур, зменшення більшості просторово-часових обмежень, реалізація супутніх послуг (особистий прийом громадян уповноваженими особами, банківські послуги, безоплатна правова допомога, коворкінг-зона тощо).

Для сфери надання АП органами публічної влади в країнах ЄС застосовується комплексне законодавство, де первинні договори встановлюють основоположні принципи, а вторинні акти деталізують їх. Первинні – установчі договори ЄС (наприклад, Договір про заснування Європейської Унії, Договір про функціонування Європейського Союзу), які є міжнародними угодами і формують основу правової системи Союзу, а також Хартія основоположних прав ЄС. У первинному законодавстві встановлюються загальні



принципи свободи надання послуг, вимоги до якості послуг, заборони дискримінації. Вторинне законодавство складається з актів, що видаються інституціями ЄС: директиви, регламенти, рішення, рекомендації та висновки. Зокрема, директива про послуги може встановлювати вимоги до забезпечення прозорості, спрощення процедур, рівного доступу до ринку послуг (наприклад, Директива про права споживачів); регламенти – інтегрують конкретні стандарти якості, правила для окремих видів АП, вимоги до електронного урядування (наприклад, Регламент ЄС про захист персональних даних – GDPR).

Важливим аспектом гарантії якості надання АП є дотримання стандартів управління якістю ISO9001. Серед основних викликів для ефективного надання адмінпослуг в Україні – недосконалість нормативно-правового підґрунтя, недостатня ресурсна підтримка, низький рівень комунікаційної взаємодії між територіальними підрозділами органів управління та суб'єктами надання адмінпослуг, нерівність можливостей доступу до онлайн-послуг (Тимошук, 2021, с.

370-375). Окреслена проблематика свідчить про необхідність уніфікації вимог щодо надання АП у онлайн-форматі, забезпечення налагодженої співпраці влади та суспільства, поєднання традиційних та цифрових каналів реалізації обслуговування.

У країнах Європейського Союзу державні органи надають послуги, що належать до сфери загальнодержавних інтересів, зокрема, оборони та національної безпеки, судочинства, валютної політики. Водночас, муніципальні органи надають послуги, що віднесені до інтересів місцевого рівня, наприклад, місцевого транспорту, комунальних послуг, охорони здоров'я та освіти, благоустрою та соціальної допомоги. Очевидно, що диференціація між послугами державних та муніципальних органів полягає у сфері відповідальності та рівні повноважень. Наприклад, у країнах-лідерах за рівнем якості АП присутній чіткий розподіл видів послуг на основі принципів координації та взаємодії, децентралізації та муніципальної відповідальності (табл. 1).

Табл. 1.

Надання АП органами публічної влади в країнах ЄС, що мають найвищий рейтинг

Країна	Органи публічної влади	Види послуг
Німеччина	Державні органи	- видача ліцензій на професійну діяльність (наприклад, лікарські, юридичні); - послуги, пов'язані з імміграцією та громадянством; - питання дорожнього руху та реєстрації транспортних засобів; - надання федеральних податкових та соціальних послуг
	Муніципальні органи	- реєстрація та зняття з реєстрації місця проживання; - видача посвідчень особи; - дозволи на будівництво та локальні дозволи; - послуги з благоустрою населених пунктів
Естонія	Державні органи	- видача документів, ліцензій; - контроль у певних сферах.
	Муніципальні органи	- реєстрація місця проживання; - надання певних дозволів на діяльність; - соціальна підтримка

Джерело – узагальнено автором

Аналізуючи практичний досвід розвинених європейських держав щодо надання АП, необхідно зауважити загальну концептуальну спрямованість на забезпечення доступних, прозорих та зручних умов надання послуг. Стратегія публічного управління в країнах Європейського Союзу знаходить практичне вираження у створенні інтегрованих офісів та онлайн-порталів адміністративних послуг, використанні локальних та глобальних інформаційних мережесистем, залученні компетентних установ.

У більшості розвинених країн світу запроваджена модель єдиного офісу надання АП для громадян, що функціонує за концептом «одного візиту», економлячи ресурс як для споживача, так і для надавача послуг. Характерною є диференціація практики запровадження єдиних офісів, зважаючи на відсутність уніфікованих законодавчих підходів до процесу їх створення, що розширило повноваження муніципалітетів у даному контексті. При цьому, перелік АП, що надаються в певному офісі, здебільшого,



формується та затверджується ним самостійно (Rocha & Zavale, 2021).

Зокрема, у Німеччині загальноприйнятими є два основні типи сервісних центрів – центр адміністративних послуг або колл-центр. Мережа сервісних центрів у Німеччині створена для спрощення доступу громадян до АП державного формату, а також до окремих приватних послуг. Проведення ефективних адміністративних реформ у Німеччині дозволило організувати багатоканальний доступ до різноманітних послуг за принципом «єдиного вікна», що поєднує як формации колл-центрів, так і сервісних хабів. При цьому, перші мають функціональне спрямування на інформаційне забезпечення та послуги та запису на прийом, а сервісні центри реалізують визначену кількість щоденних послуг. Система доповнюється онлайн-порталами, що містять деталізоване інформативне наповнення (Чечель & Омелянович, 2021).

Актуальною для впровадження в Україні вбачається практика надання адміністративних послуг у Польщі. Особливість досвіду цієї країни полягає у тому, що суб'єктом звернення можуть виступати органи державної влади, у ролі особи приватного права чи отримувача адміністративних послуг під час безпосередньої реалізації своїх повноважень. Також, у Польщі функціонує єдиний інформаційний центр послуг для спрощення доступу та забезпечення інклюзивності. Підхід до надання АП у Польщі включає можливість делегування повноважень, за якого органи місцевого самоврядування, наділені організаційно-управлінським функціоналом, не зобов'язані реалізовувати їх самостійно, натомість, вони можуть укладати договірні відносини із компетентними обслуговуючими організаціями.

Ефективною позиціонується концепція створення «універсамів послуг» у Нідерландах. Репрезентативним є досвід такого підходу в практиці муніципалітету Гааги. Так, дворівневий офіс муніципалітету вміщує центральний «сервісний комплекс» з визначеним переліком послуг та невеликі офіси в різних районах міста. При цьому, за спеціальним графіком один день відводиться для прийому заяв у вечірній час, а загальні розклади формуються таким чином, щоб уникнути ідентичності в різних офісах по всьому місту. Зазначений підхід забезпечує економію часового ресурсу та комфорт для громадян, мінімізацію контактів з управліннями, попередження корупційних ризиків та формування сприятливих передумов для ефективної роботи управлінців.

Успішний практичний досвід надання адміністративних послуг у Великій Британії накопичено в результаті здійснення радикальної адміністративної реформи. Загалом, концепція реформування системи надання адміністративних послуг тут зосереджена на ефективному державно-приватному співробітництві, максимальному залученні цифрових систем та зорієнтованості системи на якість та результативність.

Щодо досвіду Канади, то характерними є концепти формування «Центрів доступу» та колл-центрів, що розміщуються в будівлях державних установ та забезпечують доступність та прозорість публічного управління для споживачів. При цьому, схеми надання послуг є гнучкими та адаптивними, передбачають різні форми взаємодії між урядовими структурами, бізнесом та громадськістю, забезпечують виконання регіональних програм розвитку.

Загалом, варто зауважити, що важлива роль на сьогодні відводиться електронному урядуванню, що дає змогу автоматизувати рутинні адміністративні процеси, підвищує рівень прозорості та підзвітності, підвищує рівень взаємодії між владою та громадянами. При цьому, в міжнародному публічному просторі прийнято вимірювати ефективність електронного урядування індексом розвитку електронного уряду (GDI) та індексом участі (EPI).

Індекс розвитку електронного урядування (E-GDI), що був розроблений Організацією Об'єднаних Націй (UNITED NATIONS, 2017), враховує ключові показники ефективності цифровізації системи надання адміністративних послуг, зокрема – доступність онлайн-платформ для громадян і бізнесу, ефективність систем електронного документообігу, механізми взаємодії стейкхолдерів в публічному управлінні, цифрову прозорість тощо. E-GDI дозволяє ранжувати держави для визначення переваг та слабких сторін для подальшого вдосконалення (Sarai et al., 2023).

Система оцінки механізмів електронної участі включає показник E-Participation Index (EPI) – Індексу електронної залученості, що асимілює декілька ключових структурних елементів: e-decision-making – цифрове формування рішень, e-consultation – залучення громадськості до обговорення проблем, e-information – забезпечення доступу до інформації у відкритому форматі. Позицію окремих країн в глобальному рейтингу E-GDI та EPI за 2022 рік зображено на рис. 1, та рис. 2.

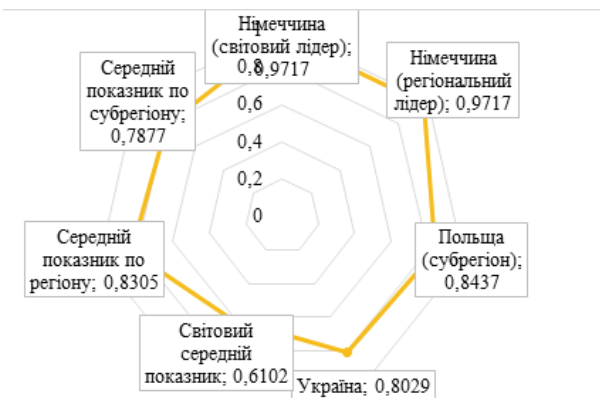


Рис. 1. Індекс розвитку електронного уряду (GDI), 2022  
Джерело – Організація об'єднаних націй (2022)

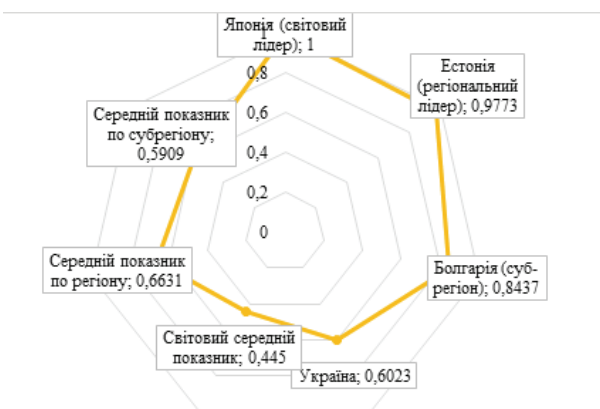


Рис. 2. Індекс електронної залученості (EPI), 2022  
Джерело – Організація об'єднаних націй (2022)

Аналіз відображених на рис. 1. та рис. 2. показників розвитку системи надання адміністративних послуг – Індексу електронної залученості (EPI) та індексу розвитку електронного уряду (GDI) демонструє залежність ефективності процесу від рівня інтеграції інноваційних цифрових рішень. EPI вимірює залученість громадян до процесів електронного врядування, водночас GDI оцінює комплексний розвиток електронного урядування.

Як свідчать залежності, відображені на рис.1 та рис.2, індекс електронної залученості та індекс розвитку електронного уряду тісно взаємопов'язані: зростання електронної залученості громадян та бізнесу сприяє розвитку електронного урядування, оскільки суспільний попит на електронні послуги стимулює впровадження інноваційних рішень, а розвиток електронного урядування, у свою чергу, підвищує можливості для електронної взаємодії та залучення громадян, створюючи позитивне коло.

Естонія – лідер за Індексом електронної

залученості (рис. 2). У цій країні доступними онлайн є майже всі державні послуги, окрім реєстрації нерухомості, укладання та розірвання шлюбу. Усі державні реєстри тісно пов'язані між собою урядовою платформою X-Road, де громадяни Естонії мають особистий кабінет. Інформація про резидентів акумулюється та зберігається у численних установах в цифровому вигляді реєстру, і за необхідності X-Road передає цю інформацію від відомства до відомства по захищених каналах. Також, у Естонії розвинена система кіберзахисту: створена спеціальна Інспекція із захисту даних, в тому числі, у реєстрах.

Зважаючи на зазначене, ключовими наративами успішної міжнародної практики в досліджуваній сфері є формування єдиного інформаційного простору, цифровізація документообігу, персоналізація е-послуг, ведення відкритих реєстрів послуг.

#### Висновки.

Практичний досвід розвинених держав міжнародної спільноти з надання АП органами публічної влади, зокрема, Німеччини, Нідерландів, Польщі, Великої Британії, Канади, Естонії щодо створення інтегрованих офісів та онлайн-порталів адміністративних послуг, використання локальних та глобальних інформаційних мережевих систем, залучення компетентних установ, спрощення доступу та забезпечення інклюзивності, доцільно впроваджувати в Україні з урахуванням українських реалій та існуючих досягнень у цій сфері. Це демонструє необхідність активного цифрового апгрейду та підвищення ефективності діяльності органів публічної влади, впровадження світових стандартів якості надання адміністративних послуг, вдосконалення нормативно-правового підґрунтя.

Інтеграція концепції єдиних хабів з надання адміністративних послуг дозволить реалізовувати широкий спектр послуг у межах однієї адміністративної установи, що сприятиме підвищенню доступності та прозорості надання послуг, інтенсифікує рівень суспільної довіри до органів публічної влади, зменшить ризики корупції, стимулюватиме загальний розвиток управлінських демократичних процесів. Необхідними кроками вбачаються перегляд та розширення спектру е-послуг, гарантії належного рівня кібербезпеки та захисту персональних даних від несанкціонованого доступу, врахування можливостей децентралізації в досліджуваному контексті.

Сучасна стратегія вдосконалення системи



надання адміністративних послуг органами публічної влади в Україні має передбачати впровадження ефективної системи оцінювання ризиків та прогнозування, цифрової аналітики та контролю доступу до конфіденційних ресурсів, програми резервного копіювання,

підвищення цифрових компетенцій управлінців. Важлива роль, при цьому, відводиться співпраці з міжнародними інституціями та інтеграції уніфікованих стандартів у сфері інформаційної безпеки.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Булковський, Т. О. (2013). Децентралізація адміністративних послуг органів внутрішніх справ України. *Інвестиції: практика та досвід*, 8, 166-169.
- Гірман, А. П., Гвоздов, Б. Ю., & Брусенцева, А. С. (2021). Формування стратегії розвитку України в умовах глобалізації. *Регіональні студії*, 24, 116-122. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/39530/1/формування%20стратегії.pdf>
- Дяба, О., & Осадчий, Є. (2014). Вплив глобалізації на соціально-економічний стан України. *Ринок цінних паперів в Україні*, 7, 19-28.
- Мохова, Ю. Л. (2021). Оцінка діяльності центрів надання адміністративних послуг в умовах цифровізації України. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2(29), 22-28. DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-2.4>
- Пастух, К. (2022). Публічне управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій: теоретико-організаційний аспект. *Науковий вісник : Державне управління*, 1(11), 186-206. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-186-206](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-186-206)
- Тимошук, В. П. (2021). Про децентралізацію повноважень з надання адміністративних послуг. *Правова держава*, 32, 366-377. <https://pravova-derzhava.org/assets/images/issues/32/pravova-derjava-32-2021.pdf#page=366>
- Чечель, А. О., & Омелянович, Р. А. (2021). Державне управління у сфері надання адміністративних послуг: європейський досвід. *Право та державне управління*, 1, 279-284. [http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1\\_2021/43.pdf](http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2021/43.pdf)
- Arif, A., Sadiq, M., Shabbir, M. S., Yahya, G., Zamir, A., & Bares Lopez, L. (2022). The role of globalization in financial development, trade openness and sustainable environmental-economic growth: evidence from selected South Asian economies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 12(4), 1027-1044. <https://doi.org/10.1080/20430795.2020.1861865>
- Demirbilek, A., & Civelek, M. E. (2022). The Role of International Trade in the Development of the Countries. *Journal of International Trade, Logistics and Law*, 8(2), 59-68. <https://www.jital.org/index.php/jital/article/view/300>
- Esposito, P., & Dicorato, S. (2020). Sustainable Development, Governance and Performance Measurement in Public Private Partnerships (PPPs): A Methodological Proposal. *Sustainability*, 12, 5696. <https://doi.org/10.3390/su12145696>
- Gygli, S., Haelg, F., Potrafke, N., & Sturm, J. E. (2019). The KOF globalisation index-revisited. *The Review of International Organizations*, 14, 543-574.
- Levchenko, Y., Tszhima, Y., Slobodian, N., & Nehoda, O. (2022). Organization and planning of the enterprises of the future: legal status. *Futurity Economics&Law*, 2(4), 22-29. <https://doi.org/10.57125/FEL.2022.12.25.03>
- Massey, A. (2022). Sustainable Development Goals and their Fit with Good Governance. *Global Policy*, 13(S1), 79-85. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.13037>
- Meuleman, L. (2021). Public Administration and Governance for the SDGs: Navigating between Change and Stability. *Sustainability*, 13(11), 5914. <https://doi.org/10.3390/su13115914>
- Rocha, J., & Zavale, G. (2021). Innovation and Change in Public Administration. *Open Journal of Social Sciences*, 9, 285-297. <https://doi.org/10.4236/jss.2021.96021>
- Sarai, L., Zockun, C., & Cabral, F. (2023). Public Administration and Innovation: E-Government in the International Perspective. *Beijing Law Review*, 14, 1352-1371. <https://doi.org/10.4236/blr.2023.143074>
- UN (2022). UN E-Government Survey 2022. Department of Economic and Social Affairs. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine>
- UNITED NATIONS (2017). Innovation in the Public Sector. United Nations Economic Commission for Europe. New York and Geneva. [https://unece.org/DAM/ceci/publications/Innovation\\_in\\_the\\_Public\\_Sector/Public\\_Sector\\_Innovation\\_for\\_web.pdf](https://unece.org/DAM/ceci/publications/Innovation_in_the_Public_Sector/Public_Sector_Innovation_for_web.pdf)
- Xu, Z., Li, Y., Chau, S. N., Dietz, T., Li, C., Wan, L., & Liu, J. (2020). Impacts of international trade on global sustainable development. *Nature Sustainability*, 3(11), 964-971. <https://doi.org/10.1038/s41893-020-0572-z>

## REFERENCES

- Arif, A., Sadiq, M., Shabbir, M. S., Yahya, G., Zamir, A., & Bares Lopez, L. (2022). The role of globalization in financial development, trade openness and sustainable environmental-economic growth: evidence from selected South Asian economies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 12(4), 1027-1044. <https://doi.org/10.1080/20430795.2020.1861865>



- Bulkovsky, T. O. (2013). Decentralization of administrative services of internal affairs bodies of Ukraine. *Investments: practice and experience*, 8, 166-169.
- Chechel, A. O., & Omelyanovich, R. A. (2021). State administration in the provision of administrative services: European experience. *Law and Public Administration*, 1, 279-284. [http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1\\_2021/43.pdf](http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2021/43.pdf)
- Demirbilek, A., & Civelek, M. E. (2022). The Role of International Trade in the Development of the Countries. *Journal of International Trade, Logistics and Law*, 8(2), 59-68. <https://www.jital.org/index.php/jital/article/view/300>
- Dyba, O., & Osadchy, E. (2014). Impact of globalization on the socio-economic state of Ukraine. *Securities Market in Ukraine*, 7, 19-28.
- Esposito, P., & Dicorato, S. (2020). Sustainable Development, Governance and Performance Measurement in Public Private Partnerships (PPPs): A Methodological Proposal. *Sustainability*, 12, 5696. <https://doi.org/10.3390/su12145696>
- Girman, A. P., Gvozdoz, B. Yu., & Brusentseva, A. S. (2021). Formation of a development strategy of Ukraine in the context of globalization. *Regional Studies*, 24, 116-122. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/39530/1/formation%20strategies.pdf>
- Gygli, S., Haelg, F., Potrafke, N., & Sturm, J. E. (2019). The KOF globalisation index-revisited. *The Review of International Organizations*, 14, 543-574.
- Levchenko, Y., Tsizhma, Y., Slobodian, N., & Nehoda, O. (2022). Organization and planning of the enterprises of the future: legal status. *Futurity Economics&Law*, 2(4), 22-29. <https://doi.org/10.57125/FEL.2022.12.25.03>
- Massey, A. (2022). Sustainable Development Goals and their Fit with Good Governance. *Global Policy*, 13(S1), 79-85. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.13037>
- Meuleman, L. (2021). Public Administration and Governance for the SDGs: Navigating between Change and Stability. *Sustainability*, 13(11), 5914. <https://doi.org/10.3390/su13115914>
- Mokhova, Yu. L. (2021). Assessment of the activities of administrative service centers in the context of digitalization of Ukraine. *Public Administration and Customs Administration*, 2(29), 22-28. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-2.4>
- Pastukh, K. (2022). Public management and administration in ensuring sustainable development of territories: theoretical and organizational aspect. *Scientific Bulletin: State Administration*, 1(11), 186-206. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-186-206](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-186-206)
- Rocha, J., & Zavale, G. (2021). Innovation and Change in Public Administration. *Open Journal of Social Sciences*, 9, 285-297. <https://doi.org/10.4236/jss.2021.96021>
- Sarai, L., Zockun, C., & Cabral, F. (2023). Public Administration and Innovation: E-Government in the International Perspective. *Beijing Law Review*, 14, 1352-1371. <https://doi.org/10.4236/blr.2023.143074>
- Tymoshchuk, V. P. (2021). On the decentralization of powers in the provision of administrative services. *Pravova Derzhava*, 32, 366-377. <https://pravova-derzhava.org/assets/images/issues/32/pravova-derjava-32-2021.pdf#page=366>
- UN (2022). UN E-Government Survey 2022. Department of Economic and Social Affairs. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine>
- UNITED NATIONS (2017). Innovation in the Public Sector. United Nations Economic Commission for Europe. New York and Geneva. Retrieved from: [https://unece.org/DAM/ceci/publications/Innovation\\_in\\_the\\_Public\\_Sector/Public\\_Sector\\_Innovation\\_for\\_web.pdf](https://unece.org/DAM/ceci/publications/Innovation_in_the_Public_Sector/Public_Sector_Innovation_for_web.pdf)
- Xu, Z., Li, Y., Chau, S. N., Dietz, T., Li, C., Wan, L., & Liu, J. (2020). Impacts of international trade on global sustainable development. *Nature Sustainability*, 3(11), 964-971. <https://doi.org/10.1038/s41893-020-0572-z>



# State Management of Green Transformation of the Energy Industry of Ukraine in the Context of European Integration and Sustainable Post-War Reconstruction

UDC 35.07:004:502.131.1

DOI: <https://doi.org/10.15421/152527>**Khozhylo Maksym**Ph.D., Doctoral Student, <https://orcid.org/0000-0003-1841-4490>, [khozhylo.m.e@nmu.one](mailto:khozhylo.m.e@nmu.one)*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)***Abstract.**

The article examines the issues of forming an effective system of state management of the processes of green transformation of the energy sector of Ukraine in the context of European integration challenges and the need for sustainable post-war recovery. The study analyzes modern approaches to energy transition management, the experience of EU countries in implementing green energy, regulatory and legal frameworks for implementing Ukraine's energy policy, and institutional mechanisms for coordinating transformation processes. The key challenges of state management in the energy sector are identified, including financial constraints, technological barriers, the need to modernize infrastructure and harmonize legislation with European directives.

The European experience in the field of energy transition management is summarized and the possibilities of its adaptation in Ukraine are assessed. The focus is on the experience of countries that have rebuilt energy infrastructure after military conflicts and simultaneously implemented the principles of green transformation. It is substantiated that the integration of green economy principles into the processes of post-war restoration of the energy sector creates a unique opportunity for systemic modernization of the sector and acceleration of European integration processes, while requiring improvement of state regulation mechanisms, attraction of international investments, and building institutional capacity. Strategic directions for increasing the efficiency of public administration in the context of post-war reconstruction and European integration are proposed, namely: improving the institutional architecture of public administration in the energy sector, creating a powerful financial architecture to support green transformation, which would combine various sources and mechanisms of financing, accelerated harmonization of Ukrainian legislation with European norms and standards in the energy sector, which is a necessary prerequisite for deepening the integration of the Ukrainian energy market with the European one and access to EU support instruments.

**Keywords:** public administration, green transformation, energy sector, sustainable development, post-war reconstruction, European integration, renewable energy, energy policy

## Державне управління зеленою трансформацією енергетичної галузі України в контексті євроінтеграції та сталого повоєнного відновлення

**Хожило Максим***Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)***Анотація.**

У статті досліджується проблематика формування ефективної системи державного управління процесами зеленої трансформації енергетичної галузі України в умовах євроінтеграційних викликів та необхідності сталого повоєнного відновлення. У дослідженні проаналізовано сучасні підходи до управління енергетичним переходом, досвід країн ЄС у впровадженні зеленої енергетики, нормативно-правові засади реалізації енергетичної політики України та інституційні механізми координації процесів трансформації. Визначено ключові виклики державного управління в енергетичній сфері, включаючи фінансові обмеження, технологічні бар'єри, необхідність модернізації інфраструктури та гармонізації законодавства з європейськими директивами.

Узагальнено європейський досвід у сфері управління енергетичними переходами та оцінено можливості його адаптації в Україні. Акцентовано увагу на досвіді країн, які здійснювали відбудову енергетичної інфраструктури після воєнних конфліктів та одночасно впроваджували принципи зеленої трансформації. Обґрунтовано, що інтеграція принципів зеленої економіки в процеси повоєнного відновлення енергетичної галузі створює унікальну можливість для системної модернізації сектору та прискорення євроінтеграційних процесів, водночас вимагаючи удосконалення механізмів державного регулювання, залучення міжнародних інвестицій та розбудови інституційної спроможності.

Запропоновано стратегічні напрями підвищення ефективності державного управління в контексті повоєнного відновлення та євроінтеграції, а саме: удосконалення інституційної архітектури державного управління енергетичним сектором; створення потужної фінансової архітектури підтримки зеленої трансформації, яка б поєднувала різноманітні джерела та механізми фінансування; прискорена гармонізація законодавства України з європейськими нормами та стандартами в енергетичній сфері, що є необхідною передумовою для поглиблення інтеграції українського енергоринку з європейським та доступу до інструментів підтримки ЄС.

**Ключові слова:** державне управління, зелена трансформація, енергетична галузь, сталий розвиток, повоєнне відновлення, євроінтеграція, відновлювальна енергетика, енергетична політика



## Вступ.

Актуальність дослідження зумовлена критичною потребою модернізації енергетичної інфраструктури після масштабних руйнувань, спричинених російською військовою агресією, необхідністю розроблення ефективних механізмів державного управління, які забезпечуватимуть синергію між процесами відбудови енергетичної інфраструктури, інтеграцією до європейського енергетичного простору та реалізацією принципів зеленої трансформації. У цьому контексті енергетична галузь виступає ключовим сектором, від ефективності якого залежить не лише економічна стабільність держави, але й темпи сталого відновлення, екологічна безпека та міжнародна конкурентоспроможність. Умови воєнного часу поставили нові виклики перед енергетичною системою України, а саме від безпрецедентного руйнування об'єктів генерації та мереж до критичного зростання енергетичної вразливості регіонів. Водночас саме ці обставини створюють передумови для якісного переосмислення моделі державного управління у сфері енергетики та переходу до інноваційно-сталого формату її розвитку. Зелена трансформація енергетичної галузі є не лише технічним процесом, а й глибокою управлінською реформою, що передбачає формування нових інституційних, правових та економічних механізмів регулювання. Державне управління у цій сфері має виступати координуючим центром, який забезпечує баланс між енергетичною безпекою, економічною доцільністю та екологічною відповідальністю.

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад та розробці практичних механізмів державного управління зеленою енергетичною трансформацією, які враховують специфіку повоєнного відновлення та вимоги європейської інтеграції України.

## Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Проблематика зеленої трансформації енергетичної галузі в контексті державного управління привертає значну увагу вітчизняних та зарубіжних дослідників. Теоретичні засади сталого розвитку та енергетичного переходу розроблені вітчизняними науковцями, які досліджують екологічні аспекти енергетичної політики та механізми державного регулювання (Данилишин, 2021; Суходоля, 2021). Питання євроінтеграції енергетичного сектору України та адаптації до європейських стандартів також є предметом багатьох наукових розвідок

вітчизняних дослідників, які, переважно, аналізують процеси гармонізації законодавства та імплементації директив ЄС (Моргунова, 2024; Омельченко, 2023; Огаренко, 2022). Проблеми повоєнного відновлення енергетичної інфраструктури та залучення інвестицій також є актуальним предметом досліджень, з акцентуванням уваги на необхідності інтеграції принципів зеленої економіки в процеси реконструкції (Шевцов, 2022; Дячук, 2023). Зарубіжний досвід державного управління енергетичною трансформацією представлений у працях європейських науковців, зокрема в дослідженнях Європейського агентства з навколишнього середовища та Міжнародного енергетичного агентства (European Commission, 2022; International Renewable Energy Agency, 2022; International Energy Agency, 2023; World Bank Group, 2023; Brauers H., 2020; Fouquet R., 2012). Водночас комплексний підхід до аналізу державного управління зеленою трансформацією енергетики, який би поєднував виклики повоєнного відновлення з євроінтеграційними процесами та принципами сталого розвитку, залишається недостатньо дослідженим, що зумовлює актуальність даної наукової роботи.

## Результати.

Сучасний етап розвитку глобальної енергетики характеризується фундаментальними трансформаційними процесами, що зумовлені необхідністю переходу до сталих моделей виробництва та споживання енергії. Для України ці процеси набувають особливого значення в контексті триєдиного виклику, який постав перед державою: необхідності повоєнного відновлення критично пошкодженої енергетичної інфраструктури, виконання зобов'язань у рамках євроінтеграційного курсу та забезпечення довгострокової енергетичної безпеки на засадах сталого розвитку. Ця унікальна конфігурація обставин формує принципово нову парадигму державного управління енергетичною галуззю, де зелена трансформація виступає не просто як один із напрямків модернізації, а як стратегічна основа системної перебудови всього сектору.

Концептуальне осмислення зеленої трансформації енергетики вимагає звернення до базових теоретичних конструктів сталого розвитку та енергетичного переходу. Сталий розвиток, як парадигма, що поєднує економічне зростання, соціальну справедливість та екологічну відповідальність, становить фундаментальну основу для переосмислення ролі енергетичного сектору в суспільному розвитку. Енергетичний перехід, у свою чергу, являє собою комплексний



процес трансформації енергетичних систем від домінування викопних палив до переважного використання відновлюваних джерел енергії, що супроводжується технологічними інноваціями, інституційними змінами та модифікацією соціальних практик споживання енергії. В українському контексті ці теоретичні конструкції набувають специфічного наповнення, оскільки процеси зеленої трансформації відбуваються в умовах війни, масштабних руйнувань інфраструктури та необхідності швидкого відновлення енергопостачання.

Державне управління зеленою трансформацією енергетики становить складну багаторівневу систему, що включає стратегічне планування, нормативно-правове регулювання, фінансово-економічні механізми стимулювання, інституційну координацію та моніторинг реалізації політики. Ефективність цієї системи визначається здатністю держави забезпечити узгодженість дій різних інституцій, створити сприятливе середовище для залучення інвестицій, гармонізувати національне законодавство з європейськими стандартами та забезпечити баланс між короткостроковими потребами відновлення та довгостроковими цілями сталого розвитку.

Євроінтеграційний вектор розвитку України суттєво впливає на формування системи державного управління енергетичною галуззю. Європейський Зелений Курс та пакет законодавства "Fit for 55" визначають амбітні цілі щодо скорочення викидів парникових газів, підвищення енергоефективності та розвитку відновлюваної енергетики, які Україна зобов'язалася імплементувати в рамках Угоди про асоціацію з ЄС. Це передбачає не лише адаптацію законодавства, а й трансформацію інституційної архітектури, впровадження нових механізмів регулювання ринку електроенергії, розбудову систем моніторингу та звітності відповідно до європейських стандартів. Водночас євроінтеграційний процес відкриває доступ до фінансових інструментів та технічної допомоги ЄС, що є критично важливим для фінансування масштабних проектів модернізації енергетичної інфраструктури.

Повоєнне відновлення енергетичної галузі створює як виклики, так і унікальні можливості для реалізації зеленої трансформації. Масштабні руйнування енергетичної інфраструктури внаслідок російської агресії вимагають колосальних інвестицій у відбудову, проте водночас надають можливість відмовитися від застарілих технологій та побудувати

сучасну, децентралізовану, екологічно чисту енергетичну систему. Концепція відбудови передбачає, що процеси реконструкції мають базуватися на принципах зеленої економіки, кліматичної нейтральності та сталого розвитку. Це вимагає від системи державного управління здатності інтегрувати довгострокові стратегічні цілі в короткострокові плани відновлення, забезпечити координацію між різними рівнями влади та міжнародними партнерами, створити ефективні механізми залучення та використання міжнародної фінансової допомоги.

Теоретичний аналіз міжнародного досвіду зеленої трансформації енергетики демонструє різноманітність моделей та підходів до державного управління цими процесами. Так, німецька модель *Energiewende* характеризується амбітними цілями щодо розвитку відновлюваної енергетики, потужною системою державної підтримки та активною участю громадян в енергетичному переході. Німеччина поставила за мету досягти 80% частки відновлюваних джерел енергії в електрогенерації до 2030 року та повної декарбонізації енергетичного сектору до 2045 року. Ключовими елементами німецької моделі є законодавчо закріплений пріоритет відновлюваної енергетики в мережі, система *feed-in* тарифів з поступовим переходом до аукціонних механізмів, значні інвестиції в дослідження та розробки нових енергетичних технологій, та розвиток енергетичних кооперативів, що дозволяють громадянам ставати співвласниками об'єктів відновлюваної енергетики. Водночас німецький досвід демонструє виклики, пов'язані з високою вартістю енергетичного переходу для споживачів, необхідністю розвитку мережевої інфраструктури для інтеграції змінних джерел генерації та складністю відмови від вугільної генерації в регіонах, традиційно залежних від цієї галузі (Німецька енергетична трансформація, 2013).

Данська модель акцентує увагу на розвитку вітрової енергетики та створенні інтегрованої енергетичної системи з високим рівнем гнучкості. Данія є світовим лідером у впровадженні вітрової енергетики, досягнувши понад 50% частки вітру в електрогенерації, при цьому зберігаючи високий рівень надійності енергопостачання. Успіх данської моделі базується на довгостроковому стратегічному плануванні, потужній вітчизняній індустрії виробництва вітрових турбін, що робить країну технологічним лідером та експортером обладнання, тісної інтеграції енергетичного та теплового секторів через розвиток когенераційних установок та систем



централізованого теплопостачання, та створенні гнучкого енергоринку з можливістю експорту надлишків електроенергії до сусідніх країн.

Португальська модель енергетичного переходу демонструє можливості швидкої трансформації навіть для країн з обмеженими ресурсами. Португалія досягла вражаючих результатів у розвитку відновлюваної енергетики, забезпечуючи в окремі періоди 100% попиту на електроенергію з відновлюваних джерел. Ключовими факторами успіху стали диверсифікація відновлюваних джерел, включаючи гідроенергетику, вітрову та сонячну енергетику, масштабні інвестиції в модернізацію мережевої інфраструктури та системи накопичення енергії, включаючи гідроакumuлюючі станції, та амбітна політика виведення вугільних електростанцій з експлуатації, яка була завершена у 2021 році. Португалія також активно розвиває виробництво зеленого водню, позиціонуючи себе як майбутній експортний хаб для Європи.

Польський досвід енергетичного переходу є особливо цікавим для України, оскільки обидві країни мають схожу історію домінування вугільної енергетики. Польща, де вугілля історично забезпечувало понад 80% електрогенерації, поступово здійснює перехід до більш диверсифікованого енергетичного міксу під тиском європейських зобов'язань та економічної доцільності. Державна політика включає розвиток морської вітрової енергетики в Балтійському морі з плановою потужністю до 11 ГВт до 2040 року, підтримку розвитку наземної вітрової та сонячної енергетики через аукціонні механізми та інвестиції в ядерну енергетику як стабільне джерело безвуглецевої генерації (Brauers, 2020).

Проте особливо релевантним для України є досвід країн, які здійснювали відбудову енергетичної інфраструктури після воєнних конфліктів та одночасно впроваджували принципи зеленої трансформації. Досвід Боснії та Герцеговини демонструє складність відновлення енергетичного сектору в умовах постконфліктної реконструкції. Країна успадкувала зруйновану енергетичну інфраструктуру, де близько 40% об'єктів електроенергетики зазнали пошкоджень різного ступеня. Державне управління відновленням було ускладнене складною політичною структурою та необхідністю координації між різними адміністративними одиницями. Міжнародна спільнота, зокрема Світовий банк та Європейський банк реконструкції та

розвитку, відіграли ключову роль у фінансуванні відбудови, проте початковий фокус на швидкому відновленні призвів до реконструкції застарілих теплових електростанцій на вугіллі. Лише в 2000-х роках, з перспективою євроінтеграції, почалася поступова переорієнтація на відновлювану енергетику, зокрема розвиток гідроенергетики та вітрових потужностей. Цей кейс демонструє ризики короткострокового підходу до відновлення без інтеграції довгострокових стратегічних цілей сталого розвитку, що призвело до необхідності повторної модернізації інфраструктури та додаткових фінансових витрат.

Хорватія представляє більш успішну модель інтеграції зеленої трансформації в процеси післявоєнного відновлення. Після завершення війни за незалежність у 1995 році, країна взяла курс на євроінтеграцію, що суттєво вплинуло на підходи до відбудови енергетичного сектору. Стратегія державного управління передбачала одночасне відновлення пошкодженої інфраструктури та модернізацію енергетичної системи відповідно до європейських стандартів. Хорватія активно розвивала відновлювану енергетику, використовуючи значний гідроенергетичний потенціал країни, та впроваджувала програми енергоефективності. Ключовим фактором успіху стала чітка інституційна структура управління енергетичним сектором, прийняття комплексної законодавчої бази, гармонізованої з директивами ЄС, та створення привабливого інвестиційного клімату для міжнародних компаній.

Досвід Руанди, хоча географічно та політично відмінний від європейського контексту, надає цінні уроки щодо трансформаційного потенціалу зеленої енергетики в післявоєнному відновленні. Після геноциду 1994 року країна опинилася в стані тотального колапсу, де лише 5% населення мало доступ до електроенергії. Замість відновлення традиційної централізованої системи на основі викопних палив, країна інвестувала в розвиток відновлюваних джерел енергії, зокрема гідроенергетики, сонячної енергії та біогазових установок. Державне управління характеризувалося чіткою стратегічною візією, створенням спеціалізованих інституцій для управління енергетичним сектором, залученням приватних інвестицій через механізми державно-приватного партнерства та активною співпрацею з міжнародними донорами. До 2020 року доступ до електроенергії отримали понад 60% населення, при цьому понад 50%



електроенергії виробляється з відновлюваних джерел. Руандійський кейс демонструє, що післявоєнне відновлення може стати каталізатором радикальної зеленої трансформації за умови політичної волі та системного підходу до державного управління.

Досвід країн Західних Балкан, зокрема Сербії та Північної Македонії, які також проходили через періоди конфліктів та економічної кризи, показує проміжні результати інтеграції зелених принципів у відновлення енергетики. Обидві країни зіткнулися з необхідністю модернізації застарілої енергетичної інфраструктури, успадкованої з югославського періоду та частково пошкодженої під час конфліктів 1990-х років. Стратегії державного управління в цих країнах еволюціонували від первинного фокусу на відновлення традиційної теплової генерації до поступового впровадження відновлюваної енергетики під впливом євроінтеграційних перспектив. Сербія активно розвиває вітрову та сонячну енергетику, прийнявши законодавство про стимулювання виробництва електроенергії з відновлюваних джерел та впровадивши систему "зелених" тарифів. Північна Македонія реалізує проекти модернізації гідроелектростанцій та розвитку сонячної енергетики за підтримки міжнародних фінансових інституцій. Проте обидві країни стикаються з викликами щодо залучення достатнього обсягу інвестицій, подолання бюрократичних бар'єрів та формування інституційної спроможності для ефективного управління енергетичним переходом.

### **Обговорення.**

Критичне осмислення цього різноманітного досвіду дозволяє виокремити ключові фактори успіху державного управління зеленою трансформацією в умовах повоєнного відновлення. По-перше, наявність чіткої довгострокової стратегічної візії, яка інтегрує цілі відновлення, модернізації та сталого розвитку, є фундаментальною передумовою успіху. По-друге, інституційна спроможність держави, включаючи ефективність координації між різними рівнями влади та секторами, визначає здатність реалізувати амбітні плани трансформації. По-третє, доступ до міжнародного фінансування та технічної експертизи, особливо на початкових етапах відновлення, коли внутрішні ресурси обмежені. По-четверте, створення привабливого інвестиційного клімату через прозоре регулювання, гарантії для інвесторів та механізми державно-приватного партнерства прискорює залучення приватного капіталу. По-

-п'яте, євроінтеграційна перспектива виступає потужним каталізатором реформ, забезпечуючи зовнішню платформу для проведення складних трансформацій та доступ до європейських ринків і фінансових інструментів. Для України ці уроки набувають особливого значення, оскільки країна має можливість уникнути помилок інших постконфліктних держав та побудувати сучасну, стійку, декарбонізовану енергетичну систему на засадах європейських стандартів та принципів сталого розвитку.

Аналіз поточного стану енергетичної галузі України свідчить про критичну необхідність системної трансформації, яка набула особливої гостроти внаслідок повномасштабної російської агресії. За даними Міністерства енергетики України, станом на початок 2024 року близько 50% енергетичної інфраструктури зазнало пошкоджень різного ступеня тяжкості внаслідок ракетних та дронівих атак. Руйнування торкнулися як об'єктів генерації, включаючи теплові та гідроелектростанції, так і мережевої інфраструктури, що призвело до масштабних відключень електроенергії та загрози енергетичній безпеці держави (Інвестиційні можливості сектору енергетики, 2024). Водночас ця трагічна ситуація створює унікальне вікно можливостей для фундаментальної перебудови енергетичного сектору на принципах сталості, децентралізації та декарбонізації.

Нормативно-правова база зеленої трансформації енергетики України формувалася протягом останнього десятиліття під значним впливом євроінтеграційних зобов'язань. Ратифікація Угоди про асоціацію з ЄС у 2014 році поклала початок системній гармонізації українського законодавства з *Acquis communautaire* в енергетичній сфері. Ключовими документами, що визначають правові засади енергетичного переходу, є Енергетична стратегія України до 2050 року, Концепція реалізації державної політики у сфері зміни клімату, Закон України "Про ринок електричної енергії", який запровадив нову модель функціонування енергоринку відповідно до європейських принципів, та Закон України "Про альтернативні джерела енергії", що встановлює механізми підтримки розвитку відновлюваної енергетики. У 2021 році Україна взяла на себе зобов'язання досягти кліматичної нейтральності до 2060 року, що вимагає радикального скорочення викидів парникових газів та фундаментальної трансформації енергетичного сектору. Проте реалізація цих амбітних цілей стикається з численними викликами, включаючи необхідність



подальшого вдосконалення законодавства, усунення регуляторних бар'єрів для розвитку відновлюваної енергетики та забезпечення ефективного правозастосування.

Інституційна архітектура державного управління енергетичною галуззю України характеризується множинністю суб'єктів та складністю координаційних механізмів. Міністерство енергетики України відповідає за формування та реалізацію державної політики в енергетичному секторі, включаючи стратегічне планування, нормативно-правове регулювання та координацію процесів трансформації. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, виконує функції незалежного регулятора, встановлюючи тарифи, видаючи ліцензії та здійснюючи нагляд за діяльністю суб'єктів ринку. Оператор системи передачі НЕК "Укренерго" забезпечує функціонування об'єднаної енергетичної системи та управління процесами балансування попиту та пропозиції електроенергії. В умовах повоєнного відновлення до цієї системи додалися нові інституційні структури, зокрема Національне агентство з питань відновлення України, яке координує проекти реконструкції інфраструктури, та спеціалізовані міжнародні механізми підтримки, включаючи платформу Ukraine Energy Support Fund. Ефективність цієї складної інституційної системи залежить від чіткості розподілу повноважень, якості міжвідомчої координації та спроможності різних інституцій працювати синхронізовано для досягнення спільних цілей.

Фінансово-економічні механізми державного управління зеленою трансформацією енергетики включають широкий спектр інструментів стимулювання та підтримки. Система "зелених" тарифів, запроваджена в Україні з 2009 року, забезпечувала гарантовані ціни на електроенергію, вироблену з відновлюваних джерел, що стимулювало значні інвестиції в сонячну та вітрову енергетику. До 2019 року встановлена потужність відновлюваної енергетики досягла понад 6 ГВт, переважно за рахунок сонячних електростанцій. Проте надмірна щедрість тарифів та відсутність належного планування призвели до фінансової кризи в секторі та необхідності перегляду системи підтримки. З 2020 року Україна поступово переходить до системи аукціонів з розподілу квот підтримки відновлюваної енергетики, що відповідає європейським практикам та забезпечує більшу ефективність

використання державних ресурсів. В умовах повоєнного відновлення критичного значення набуває залучення міжнародного фінансування, включаючи кредити міжнародних фінансових інституцій, гранти від країн-партнерів та приватні інвестиції. Державне управління цими фінансовими потоками вимагає створення прозорих механізмів розподілу ресурсів, ефективного моніторингу використання коштів та забезпечення високих стандартів корпоративного управління.

Технологічні аспекти зеленої трансформації енергетики України пов'язані з необхідністю модернізації застарілої інфраструктури та впровадження інноваційних рішень. Значна частина генеруючих потужностей, побудованих ще за радянських часів, потребує виведення з експлуатації або глибокої модернізації. Теплові електростанції, які традиційно становили основу української енергетики, характеризуються низькою ефективністю, високими викидами забруднюючих речовин та обмеженою гнучкістю. Атомна енергетика, яка забезпечує близько 50% виробництва електроенергії в Україні, потребує інвестицій у підвищення безпеки, продовження терміну експлуатації діючих блоків та можливе будівництво нових потужностей з використанням сучасних технологій малих модульних реакторів. Розвиток відновлюваної енергетики вимагає не лише будівництва нових об'єктів генерації, а й створення відповідної інфраструктури, включаючи системи накопичення енергії, інтелектуальні мережі та механізми управління попитом. Особливе значення має розвиток децентралізованої генерації, включаючи дахові сонячні установки, локальні системи когенерації та мікромережі, що підвищує стійкість енергетичної системи до зовнішніх загроз. Державне управління технологічною модернізацією передбачає створення сприятливого регуляторного середовища для впровадження інновацій, підтримку досліджень та розробок у сфері енергетичних технологій, забезпечення доступу до міжнародного технологічного трансферу та формування кваліфікованих кадрів для роботи з новими технологіями.

Регіональний вимір зеленої трансформації енергетики набуває особливого значення в контексті нерівномірності розподілу енергетичних ресурсів та різного ступеня впливу війни на регіони України. Західні регіони країни, менш постраждалі від бойових дій, мають значний потенціал для розвитку відновлюваної енергетики, зокрема малої



гідроенергетики в Карпатах та біоенергетики на основі місцевих ресурсів. Південні регіони володіють унікальними можливостями для розвитку сонячної та вітрової енергетики завдяки сприятливим кліматичним умовам. Східні регіони, традиційно орієнтовані на вугільну промисловість та теплову генерацію, стикаються з найбільшими викликами трансформації, що вимагає комплексних програм справедливого переходу, включаючи перекваліфікацію працівників, диверсифікацію економіки та створення нових робочих місць у секторі відновлюваної енергетики. Державне управління має забезпечити баланс між загальнонаціональними цілями зеленої трансформації та регіональною специфікою, створюючи механізми підтримки регіонів, які переживають складну реструктуризацію енергетичного сектору, та стимулюючи використання унікальних можливостей кожного регіону для розвитку чистої енергетики.

Соціальні аспекти зеленої трансформації енергетики включають широке коло питань, від забезпечення доступності енергії для вразливих верств населення до формування нової культури енергоспоживання. Підвищення тарифів на енергоносії, неминуче пов'язане з модернізацією сектору та відмовою від субсидій, створює ризики енергетичної бідності, особливо в умовах повоєнного відновлення та економічних труднощів. Державне управління має забезпечити ефективні механізми соціального захисту, включаючи адресні субсидії для малозабезпечених домогосподарств, програми утеплення житла та підвищення енергоефективності. Трансформація енергетичного сектору впливає на зайнятість, створюючи нові робочі місця в секторі відновлюваної енергетики та енергоефективності, але одночасно загрожуючи традиційним професіям в вугільній та теплоенергетичній галузях. Концепція справедливого переходу, яка активно просувається Європейським Союзом, передбачає комплексні заходи підтримки регіонів та спільнот, що залежать від викопних палив, включаючи програми перекваліфікації, підтримку створення нових підприємств та інвестицій в альтернативну економічну діяльність. Формування громадської підтримки зеленої трансформації вимагає прозорої комунікації щодо переваг та викликів енергетичного переходу, залучення громадян до процесів прийняття рішень та створення можливостей для участі в проектах відновлюваної енергетики.

Міжнародне співробітництво є критичним

фактором успіху зеленої трансформації енергетики України в контексті повоєнного відновлення. Європейський Союз виступає ключовим партнером, надаючи не лише фінансову підтримку, а й технічну експертизу, доступ до ринків та політичну підтримку євроінтеграційних прагнень України. Синхронізація об'єднаної енергетичної системи України з континентальною європейською мережею ENTSO-E, здійснена в екстремому режимі у березні 2022 року, відкрила нові можливості для інтеграції українського енергоринку з європейським, включаючи експорт електроенергії та участь у регіональних ініціативах з енергетичного переходу. Міжнародні фінансові інституції, включаючи Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейський інвестиційний банк, надають кредити та гранти на реалізацію проектів модернізації енергетичної інфраструктури та розвитку відновлюваної енергетики. Двостороннє співробітництво з окремими країнами-партнерами, зокрема США, Великою Британією, Німеччиною, забезпечує доступ до передових технологій, обмін найкращими практиками та політичну підтримку на міжнародній арені. Державне управління міжнародним співробітництвом вимагає ефективної координації між різними інституціями, стратегічного планування використання міжнародної підтримки відповідно до національних пріоритетів та забезпечення виконання зобов'язань перед міжнародними партнерами.

Виклики та бар'єри на шляху зеленої трансформації енергетики України є численними та багатоплановими. Фінансові обмеження, зумовлені війною та необхідністю витрат на оборону, обмежують можливості держави інвестувати в модернізацію енергетичної інфраструктури. Технологічна залежність від імпорту обладнання та технологій створює вразливості в умовах глобальних ланцюгів поставок та геополітичних турбулентностей. Інституційна слабкість, включаючи корупцію, бюрократичні бар'єри та недостатню координацію між різними рівнями влади, гальмує реалізацію реформ та знижує ефективність використання ресурсів. Опір змінам з боку окремих груп інтересів, пов'язаних з традиційною енергетикою, створює політичні перешкоди для прийняття та реалізації амбітних рішень. Брак кваліфікованих кадрів для роботи з новими технологіями та управління складними процесами трансформації обмежує темпи впровадження інновацій.



Невизначеність щодо тривалості воєнного стану та перспектив постконфліктної ситуації ускладнює довгострокове планування та знижує привабливість України для міжнародних інвесторів. Подолання цих викликів вимагає комплексного підходу, що поєднує реформу системи державного управління, залучення міжнародної підтримки, боротьбу з корупцією, розвиток людського капіталу та створення стабільного, передбачуваного регуляторного середовища.

Формування ефективної системи державного управління зеленою трансформацією енергетичної галузі в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції вимагає реалізації комплексу взаємопов'язаних стратегічних напрямів, які адресують ключові виклики та використовують наявні можливості для системної модернізації сектору. Стратегічне бачення має базуватися на принципі інтеграції цілей короткострокового відновлення з довгостроковими завданнями зеленого переходу та європейської інтеграції, забезпечуючи синергію між різними напрямками державної політики та оптимальне використання обмежених ресурсів.

Першочерговим стратегічним напрямом є удосконалення інституційної архітектури державного управління енергетичним сектором через створення потужної координаційної структури, яка б забезпечувала узгодженість дій різних міністерств, відомств та рівнів влади у реалізації зеленої трансформації. Доцільним є створення Національної ради з енергетичного переходу при Кабінеті Міністрів України з широким представництвом ключових стейкхолдерів, включаючи представників центральних та місцевих органів влади, енергетичних компаній, громадського сектору, наукових установ та міжнародних партнерів. Ця структура має отримати повноваження щодо координації реалізації Енергетичної стратегії України, моніторингу виконання євроінтеграційних зобов'язань у енергетичній сфері, узгодження пріоритетів використання міжнародної фінансової допомоги на відновлення енергетики та розв'язання міжвідомчих суперечностей. Паралельно необхідно посилити інституційну спроможність Міністерства енергетики України через залучення міжнародних експертів, впровадження систем електронного урядування та цифрових платформ для управління проектами відновлення, підвищення кваліфікації державних службовців у сфері зеленої енергетики та європейського енергетичного права.

Другим критичним напрямом є розробка та прийняття Національного плану відновлення та зеленої трансформації енергетики України до 2035 року, який би інтегрував всі аспекти модернізації сектору в єдину узгоджену стратегію. Цей документ має базуватися на ретельній оцінці потреб у відновленні пошкодженої інфраструктури, аналізі технологічних можливостей та економічної доцільності різних варіантів модернізації, прогнозуванні обсягів фінансування з різних джерел та визначенні конкретних цільових показників розвитку відновлюваної енергетики, енергоефективності та скорочення викидів парникових газів. План має включати детальну дорожню карту гармонізації українського законодавства з європейськими директивами, графік виведення з експлуатації застарілих об'єктів генерації, програму розвитку мережевої інфраструктури та систем накопичення енергії, стратегію справедливого переходу для вуглецевозалежних регіонів.

Третім стратегічним пріоритетом є створення потужної фінансової архітектури підтримки зеленої трансформації, яка б поєднувала різноманітні джерела та механізми фінансування. На національному рівні необхідно створити спеціалізований Фонд зеленої трансформації енергетики, який би акумулював кошти від екологічних податків, платежів за викиди CO<sub>2</sub>, частини доходів від приватизації енергетичних активів та бюджетних асигнувань, спрямовуючи їх на підтримку пріоритетних проектів модернізації. Паралельно слід розвивати механізми "зеленого" фінансування, включаючи емісію зелених облігацій для залучення приватного капіталу в проекти відновлюваної енергетики та енергоефективності, створення державних гарантійних механізмів для зниження ризиків інвесторів, впровадження податкових стимулів для компаній та домогосподарств, що інвестують у зелену енергетику. Критично важливим є ефективне використання міжнародної фінансової допомоги через створення прозорих конкурсних механізмів відбору проектів, застосування найкращих міжнародних практик управління проектами, впровадження цифрових систем моніторингу використання коштів та забезпечення високих стандартів звітності перед донорами. Окрему увагу слід приділити розвитку механізмів державно-приватного партнерства, які б дозволили залучити приватні інвестиції та експертизу в реалізацію масштабних інфраструктурних проектів при збереженні державного контролю над стратегічними об'єктами.



Четвертим важливим напрямом є прискорена гармонізація законодавства України з європейськими нормами та стандартами в енергетичній сфері, що є необхідною передумовою для поглиблення інтеграції українського енергоринку з європейським та доступу до інструментів підтримки ЄС. Пріоритетними є імплементація Третього енергетичного пакету ЄС з наступним переходом до вимог Четвертого пакету, транспозиція директив щодо відновлюваної енергетики та енергоефективності з адаптацією до українських реалій, впровадження європейських екологічних стандартів та вимог щодо викидів забруднюючих речовин, адаптація системи технічного регулювання до європейських норм та стандартів.

П'ятим стратегічним напрямом є розбудова технологічної бази зеленої енергетики через стимулювання локалізації виробництва обладнання для відновлюваної енергетики, розвиток власних науково-дослідних та інноваційних потужностей, залучення міжнародного технологічного трансферу. Україна має значний потенціал для розвитку власної індустрії виробництва компонентів для сонячної та вітрової енергетики, систем накопичення енергії, обладнання для біоенергетики, що може створити нові робочі місця, зменшити технологічну залежність від імпорту та знизити вартість проектів. Державна політика має включати податкові та митні пільги для підприємств, що локалізують виробництво зеленого енергетичного обладнання, підтримку створення індустріальних парків та кластерів зелених технологій, фінансування прикладних досліджень у сфері енергетичних технологій, створення механізмів співпраці між науковими установами, університетами та бізнесом для комерціалізації інновацій. Особливу увагу слід приділити розвитку технологій накопичення енергії, включаючи акумуляторні системи, гідроакумуляуючі станції, виробництво та використання зеленого водню, що є критично важливим для інтеграції великих обсягів змінної генерації з відновлюваних джерел.

Шостим напрямом є розвиток людського капіталу енергетичного сектору через створення комплексної системи підготовки та перепідготовки фахівців для зеленої енергетики. Трансформація енергетичного сектору створює попит на нові компетенції, включаючи інженерів з відновлюваної енергетики, фахівців з управління інтелектуальними мережами, спеціалістів з енергоефективності,

експертів з європейського енергетичного права та регулювання. Необхідно модернізувати освітні програми в університетах та технічних коледжах відповідно до потреб зеленої трансформації, створити систему сертифікації фахівців з встановлення та обслуговування обладнання відновлюваної енергетики, організувати програми перекваліфікації для працівників традиційної енергетики, особливо з вуглецевозалежних регіонів, розвивати міжнародну співпрацю в освітній сфері, включаючи програми обміну студентами та викладачами, стажування українських фахівців у провідних європейських енергетичних компаніях та дослідницьких центрах. Критично важливим є також підвищення обізнаності населення про можливості та переваги зеленої енергетики через інформаційні кампанії, освітні програми, підтримку енергетичних кооперативів та ініціатив громад.

Сьомим стратегічним пріоритетом є розвиток децентралізованої енергетики та посилення енергетичної автономії територіальних громад, що набуває особливого значення в контексті загроз енергетичній безпеці та необхідності підвищення стійкості енергосистеми. Державна політика має стимулювати розвиток розподіленої генерації, включаючи дахові сонячні установки, локальні вітрові турбіни, біогазові установки на основі місцевих ресурсів, когенераційні системи для забезпечення електроенергією та теплом об'єктів соціальної інфраструктури. Необхідно спростити дозвільні процедури для малих об'єктів відновлюваної енергетики, запровадити прозорі правила підключення до мережі та обліку виробленої електроенергії, створити фінансові механізми підтримки громад у реалізації енергетичних проектів, включаючи гранти, пільгові кредити, технічну допомогу.

Восьмим напрямом є розбудова системи моніторингу, звітності та верифікації прогресу зеленої трансформації енергетики відповідно до європейських стандартів. Необхідно створити цифровізовану платформу збору та аналізу даних про функціонування енергетичного сектору, що включатиме інформацію про обсяги генерації з різних джерел, викиди парникових газів та забруднюючих речовин, прогрес у реалізації проектів відновлення, використання міжнародного фінансування. Ця система має забезпечувати прозорість для громадськості та міжнародних партнерів, надавати дані для обґрунтованого прийняття управлінських рішень, дозволяти своєчасно виявляти проблеми та коригувати політику.



## Висновки.

Проведене дослідження державного управління зеленою трансформацією енергетичної галузі України в контексті євроінтеграції та сталого повоєнного відновлення дозволяє сформулювати ряд принципових висновків, що мають як теоретичне, так і практичне значення. Зелена трансформація енергетики в умовах повоєнного відновлення являє собою не просто технологічну модернізацію, а комплексний процес системної перебудови всього сектору, що вимагає фундаментального переосмислення підходів до державного управління, інституційної архітектури та механізмів регулювання. Унікальність української ситуації полягає в необхідності одночасного вирішення трьох взаємопов'язаних завдань: швидкого відновлення зруйнованої енергетичної інфраструктури для забезпечення базових потреб населення та економіки, глибокої модернізації застарілих енергетичних систем відповідно до принципів сталого розвитку та декарбонізації, та гармонізації енергетичної політики з європейськими стандартами в рамках євроінтеграційного процесу.

Аналіз міжнародного досвіду країн, які здійснювали відбудову енергетичного сектору після воєнних конфліктів, демонструє критичну важливість інтеграції довгострокових стратегічних цілей зеленої трансформації в короткострокові плани відновлення з самого початку процесу реконструкції. Для України це означає, що концепція відбудови має стати не просто декларативним гаслом, а операційним принципом всіх проектів відновлення енергетичної інфраструктури, що вимагає відповідної інституційної підтримки, механізмів фінансування та системи моніторингу реалізації.

Ефективність державного управління зеленою трансформацією енергетики критично залежить від якості інституційної архітектури та координаційних механізмів між різними рівнями влади, секторами та зацікавленими сторонами. Створення дієвих механізмів міжінституційної взаємодії, чіткий розподіл відповідальності та забезпечення прозорості процесів прийняття рішень є необхідними передумовами успішної реалізації амбітних цілей енергетичного переходу.

Фінансове забезпечення зеленої трансформації енергетики в умовах повоєнного відновлення вимагає мобілізації різноманітних джерел фінансування, включаючи міжнародні гранти та кредити, приватні інвестиції, державний бюджет та інноваційні фінансові інструменти. Перехід до системи аукціонів та

конкурентних механізмів розподілу підтримки відповідає європейським практикам та сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів. Водночас залучення масштабного міжнародного фінансування в рамках повоєнного відновлення вимагає створення прозорих механізмів управління цими ресурсами, ефективного моніторингу використання коштів та забезпечення високих стандартів корпоративного управління для підтримання довіри міжнародних партнерів та інвесторів.

Євроінтеграційний вектор розвитку України відіграє роль потужного каталізатора для проведення складних реформ в енергетичному секторі, забезпечуючи доступ до фінансових ресурсів, технологій та найкращих практик Європейського Союзу. Синхронізація української енергетичної системи з європейською мережею відкриває нові можливості для інтеграції українського енергоринку, експорту електроенергії та участі в регіональних ініціативах енергетичного переходу. Проте реалізація євроінтеграційних зобов'язань в умовах війни та повоєнного відновлення створює додаткові виклики, що вимагає гнучкого підходу з боку європейських партнерів та послідовності в реформах з боку українських інституцій.

Соціальний вимір зеленої трансформації енергетики, включаючи забезпечення справедливого переходу, захист вразливих верств населення від зростання тарифів та створення нових можливостей зайнятості в секторі чистої енергетики, є критично важливим для забезпечення громадської підтримки реформ та соціальної стабільності в умовах повоєнної відбудови. Досвід європейських країн демонструє, що ігнорування соціальних аспектів енергетичного переходу може призвести до значного громадського опору та політичних криз, тоді як комплексні програми підтримки постраждалих регіонів та спільнот сприяють формуванню широкого суспільного консенсусу навколо необхідності трансформації. Перспективи подальших досліджень включають поглиблений аналіз конкретних механізмів фінансування проектів зеленої трансформації в умовах повоєнного відновлення, вивчення можливостей розвитку водневої енергетики як перспективного напрямку декарбонізації важкої промисловості та транспорту, дослідження ролі цифрових технологій та штучного інтелекту в управлінні інтелектуальними енергетичними мережами, аналіз регіональних стратегій енергетичного переходу з урахуванням специфіки різних областей України.



## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Данилишин Б.М., Куценко В.І. Зелена економіка в Україні: перспективи та пріоритети розвитку. *Економіка України*. 2021. № 5. С. 45-62.
- Дячук О.А., Подолець Р.З., Трипольський О.Р. Енергетичний перехід в Україні: можливості та виклики. Аналітична доповідь. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2022.
- Інвестиційні можливості сектору енергетики. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/09/energetychnyj-sektor-ukrayiny1.pdf>
- Моргунова Е.С. Політико-правові засади державної енергетичної політики України в контексті європейської інтеграції: монографія / за ред. І. О. Кресіної. Київ: Інститут держави і права імені В. М. Корецького НАН України; Норма права, 2024.
- Німецька енергетична трансформація. <https://ua.boell.org/uk/2013/12/10/nimecka-energetichna-transformaciya-ekologiya-ta-energetika>
- Огаренко Ю.А. Європейська інтеграція енергетичного сектору України: правові та інституційні аспекти. *Право України*. 2023. № 3. С. 112-128.
- Омельченко В.В. Трансформація енергетичної політики України в контексті євроінтеграції. *Стратегічні пріоритети*. 2022. № 2(62). С. 78-95.
- Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 квітня 2023 р. № 373-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text>.
- Суходола О.М. Державна політика енергоефективності та відновлюваної енергетики в Україні. Київ: НІСД, 2021.
- Шевцов А.І., Земляний М.Г., Чернявський С.С. Відновлення енергетичної інфраструктури України: виклики та можливості зеленої трансформації. *Економіка та держава*. 2023. № 8. С. 23-38.
- European Commission. REPowerEU: Joint European Action for more affordable, secure and sustainable energy. Brussels, 2022.
- International Energy Agency. Ukraine Energy Profile. Paris: IEA, 2023. <https://www.iea.org/countries/ukraine>
- International Renewable Energy Agency. Renewable Energy Market Analysis: Central and South-Eastern Europe. Abu Dhabi: IRENA, 2022. 112 p.
- World Bank Group. Ukraine: Rapid Damage and Needs Assessment. Washington, DC: World Bank, 2023. <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine>
- Brauers H., Oei P.-Y. The political economy of coal in Poland: Drivers and barriers for a shift away from fossil fuels. *Energy Policy*. 2020. Vol. 144. Article 111621.
- Fouquet R., Pearson P. Past and prospective energy transitions: Insights from history. *Energy Policy*. 2012. Vol. 50. P. 1-7.

## REFERENCES

- Brauers, H., & Oei, P.-Y. (2020). The political economy of coal in Poland: Drivers and barriers for a shift away from fossil fuels. *Energy Policy*, 144, 111621. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2020.111621>
- Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023, April 21). *On the approval of the Energy Strategy of Ukraine until 2050* (Order No. 373-r). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text>
- Danylyshyn, B. M., & Kutsenko, V. I. (2021). *Green economy in Ukraine: prospects and development priorities* [Зелена економіка в Україні: перспективи та пріоритети розвитку]. *Ekonomika Ukrainy*, (5), 45–62.
- Diachuk, O. A., Podolets, R. Z., & Trypolskyi, O. R. (2022). *Energy transition in Ukraine: Opportunities and challenges*. Kyiv: Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine.
- European Commission. (2022). *REPowerEU: Joint European action for more affordable, secure and sustainable energy*. Brussels: European Commission.
- Fouquet, R., & Pearson, P. (2012). Past and prospective energy transitions: Insights from history. *Energy Policy*, 50, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2012.08.014>
- German energy transition: Ecology and energy*. (2013). <https://ua.boell.org/uk/2013/12/10/nimecka-energetichna-transformaciya-ekologiya-ta-energetika>
- International Energy Agency. (2023). *Ukraine energy profile*. Paris: IEA. Retrieved from <https://www.iea.org/countries/ukraine>
- International Renewable Energy Agency. (2022). *Renewable energy market analysis: Central and South-Eastern Europe*. Abu Dhabi: IRENA.
- Investment opportunities in the energy sector* (2024). <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/09/energetychnyj-sektor-ukrayiny1.pdf>
- Morhunova, E. S. (2024). *Political and legal foundations of Ukraine's state energy policy in the context of European integration*. Kyiv: V. M. Koretsky Institute of State and Law of the NAS of Ukraine; Norma Prava.
- Oharenko, Yu. A. (2023). *European integration of Ukraine's energy sector: Legal and institutional aspects*. *Pravo Ukrainy*, (3), 112–128.
- Omelchenko, V. V. (2022). *Transformation of Ukraine's energy policy in the context of European integration*. *Stratehichni Priorytety*, 2(62), 78–95.
- Shevtsov, A. I., Zemlyanyi, M. H., & Cherniavskiy, S. S. (2023). *Recovery of Ukraine's energy infrastructure: Challenges and opportunities of green transformation*. *Ekonomika ta derzhava*, (8), 23–38.
- Sukhodolia, O. M. (2021). *State policy of energy efficiency and renewable energy in Ukraine*. Kyiv: NISS.
- World Bank Group. (2023). *Ukraine: Rapid damage and needs assessment*. Washington, DC: World Bank. <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine>



# Directions of Digitalization and Reform of Public Governance and Administration Mechanisms in Ukraine

UDC <https://doi.org/10.15421/152527>DOI: <https://doi.org/10.15421/152528>**Sidenko Yuliia**<sup>1</sup>Dr.Sc., <https://orcid.org/0000-0002-0093-2620>, [julimokhova@gmail.com](mailto:julimokhova@gmail.com)**Sukharnikov Volodymyr**<sup>2</sup>Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0007-0955-5431>, [suharnikov.vova@gmail.com](mailto:suharnikov.vova@gmail.com)**Orlov Danylo**<sup>3</sup>Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0006-1889-6169>, [orlovdan99@gmail.com](mailto:orlovdan99@gmail.com)<sup>1</sup> *Donetsk National Technical University (Drohobych, Ukraine)*<sup>2</sup> *National University of Civil Protection of Ukraine (Cherkasy, Ukraine)*<sup>3</sup> *Interdisciplinary research institution for digitalization and artificial intelligence technologies (Kyiv, Ukraine)*

## Abstract.

The article substantiates that the digitalization of public services in accordance with the European integration vector of the country's development is a priority goal of the strategy for reforming public administration in Ukraine and requires further improvement to ensure the development of the system for providing administrative services as one of the instruments of the public administration mechanism. The aim of the article is to identify priority areas for digitalization and reform of public administration and administration mechanisms in Ukraine in the context of European integration.

The key European regulatory legal acts on the implementation of public administration and administration mechanisms according to the vectors of development of the digital transformation of Europe (development and coordination of the government development strategy, digital services, open data, administrative procedure, electronic identification, cybersecurity) are systematized, which are priorities for legislative changes in the process of unification of legal regulation of public administration mechanisms in Ukraine in the process of developing European integration.

It is proven that the level of citizen satisfaction with the quality of administrative services is one of the key indicators of the success of public administration reform. The assessment of the quality of administrative services based on the results of 2024 shows that the main reasons for dissatisfaction with the general process of providing administrative services are: long service times, untimely provision of services, long queues.

The main problems of improving the quality of administrative services in Ukraine have been identified (insufficient integration of digital technologies, lack of unified service standards, insufficient awareness of citizens, low motivation and qualifications of personnel, etc.). Based on the generalization of the European experience of digitalization of public services, ways of improving the quality of administrative services in Ukraine based on European standards and directions for reforming the mechanisms of public administration of Ukraine in the context of European integration have been identified.

**Keywords:** public service, digital infrastructure, digitalization, public administration mechanisms, public administration, monitoring, European integration

## Напрями цифровізації та реформування механізмів державного управління та адміністрування України

**Сіденко Юлія**<sup>1</sup>, **Сухарніков Володимир**<sup>2</sup>, **Орлов Данило**<sup>3</sup><sup>1</sup> *Донецький національний технічний університет (Дрогобич, Україна)*<sup>2</sup> *Національний університет цивільного захисту України (Черкаси, Україна)*<sup>3</sup> *Міжгалузева науково-дослідна установа цифровізації та технологій штучного інтелекту» (Київ, Україна)*

## Анотація.

В статті обґрунтовано, що цифровізація державних послуг відповідно до євроінтеграційного вектору розвитку країни є пріоритетною ціллю стратегії реформування державного управління в Україні та потребує подальшого вдосконалення для забезпечення розвитку системи надання адміністративних послуг, як одного з інструментів механізму публічного адміністрування. Метою статті є визначити пріоритетні напрями цифровізації та реформування механізмів державного управління та адміністрування України в умовах євроінтеграції.

Систематизовано ключові європейські нормативно-правові акти щодо реалізації механізмів публічного управління та адміністрування за векторами розвитку цифрової трансформації Європи (розробка та координація державної стратегії розвитку, цифрові послуги, відкриті дані, адміністративна процедура, електронна ідентифікація, кібербезпека), які є пріоритетними для законодавчих змін в процесі уніфікації правового регулювання механізмів публічного адміністрування України у процесі розвитку європейської інтеграції.

Доведено, що рівень задоволеності громадян якістю адміністративних послуг є одним із ключових показників успішності реформування державного управління. Оцінка якості адміністративних послуг за результатами 2024 року свідчить, що основними причинами незадоволеності загальним процесом надання адміністративних послуг є: тривале обслуговування, невчасність надання послуг, довгі черги.

Визначено головні проблеми поліпшення якості адміністративних послуг в Україні (недостатня інтеграція цифрових технологій, відсутність уніфікованих стандартів обслуговування, недостатня інформованість громадян, низька мотивація та кваліфікація персоналу, тощо). На основі узагальнення європейського досвіду цифровізації державних послуг виділено шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні на засадах європейських стандартів та напрями реформування механізмів публічного адміністрування України в умовах євроінтеграції.

**Ключові слова:** публічна послуга, цифрова інфраструктура, цифровізація, механізми державного управління, публічне адміністрування, моніторинг, євроінтеграція

### Вступ.

Розвиток євроінтеграційних процесів залишається стратегічною метою для формування пріоритетів загальнодержавної політики України та реформування механізмів публічного управління та адміністрування. Цифровізація державних послуг стала пріоритетною ціллю стратегії реформування державного управління в Україні у 2020–2025 роках, та продовжує успішно реалізовуватися на державному та місцевому рівнях управління в Україні. Для забезпечення розвитку системи надання адміністративних послуг, як одного з інструментів механізму публічного адміністрування, актуальним залишається розв’язання наступних проблем: обмеженість доступу до інформації, яка необхідна для отримання адміністративних послуг; відсутність єдиних стандартів обслуговування, що створює нерівні умови для споживачів; надмірно складні процедури, оскільки вимагають подання значної кількості документів та відвідування кількох установ або структурних підрозділів. Додатковою проблемою є необґрунтовано високі тарифи на окремі види послуг або незрозуміле стягнення плати. Відсутність електронної системи регулювання черг у більшості установ ще більше ускладнює ситуацію, негативно впливаючи на оцінку задоволеності населення адміністративним сервісом державних послуг.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Серед науковців, які дослідили особливості появи та поширення інформаційно-комунікаційних технологій в сфері публічного управління, визначили ключові напрями формування і розвитку новітніх підходів цифрових трансформацій у сфері державного управління, можна виділити Биркович Т., Биркович В., Кабанець О. (2019), Хомишин І. (2022) та ін. Наукові дослідження Козиревої О., Орлової Н. (2025), Сиченко В. (Сиченко & Лукашук, 2022), Жовнірчик Я., Ларіної Н., Столяр Ю., Татарнікової Т. (2024) присвячені визначенню векторів реформування публічного управління та адміністрування в умовах цифровізації, трансформаційних механізмів державного управління в процесі євроінтеграції та глобальних викликів. Однак, не зважаючи на значну кількість напрацювань, питання цифровізації та реформування механізмів державного управління та адміністрування України й досі потребує подальшого дослідження та уточнення.

Метою статті є визначити пріоритетні напрями цифровізації та реформування механізмів державного управління та адміністрування України в умовах євроінтеграції.

### Результати дослідження.

Визначення особливостей європейського нормативно-правового регулювання реалізації механізмів публічного управління та адміністрування на сучасному етапі реформи державного управління надають змогу систематизувати (за векторами розвитку цифрової трансформації Європи) ключові європейські нормативно-правові акти щодо реалізації механізмів публічного управління та адміністрування. Ці напрями – розробка та координація державної стратегії розвитку, цифрові послуги, відкриті дані, адміністративна процедура, електронна ідентифікація, кібербезпека, які є пріоритетними для законодавчих змін в процесі уніфікації правового регулювання механізмів публічного адміністрування України у процесі розвитку європейської інтеграції.

Одним із ключових показників успішності реформування державного управління є рівень задоволеності громадян якістю адміністративних послуг. Якість надання послуг перевіряється через оцінку відповідності результатів офіційно встановленим стандартам, що дозволяє аналізувати ефективність роботи відповідних органів. Наразі в Україні відсутня єдина методологія оцінки якості адміністративних послуг і їхньої доступності.

Проведене в 2024 році опитування свідчить, що на кінець листопада 2024 року середній рівень задоволеності якістю послуг у ЦНАП склав 94,7%, значно перевищуючи запланований показник Стратегії реформування державного управління на 2022–2025 рр. (78% станом на 2024 рік) (Лабораторія законодавчих ініціатив, 2024). Наведені статистичні дані свідчать, що основними причинами незадоволеності загальним процесом надання адміністративних послуг є: тривале обслуговування, невчасність надання послуг, довгі черги (рис. 1.).

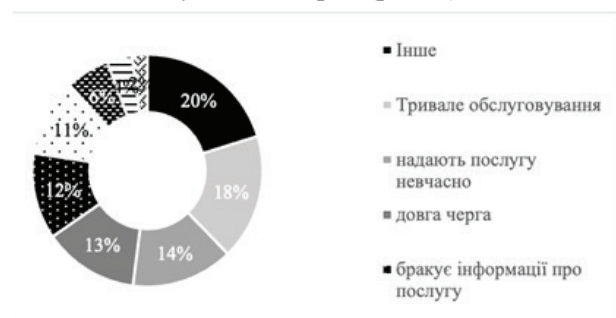


Рис. 1. Результатами оцінки якості адміністративних послуг в 2024 році

Джерело: (Дія. Платформа Центрів, 2025)



Виходячи з аналізу поточного стану якості надання адміністративних послуг можна визначити головні проблеми поліпшення якості адміністративних послуг в Україні: відсутність нормативного закріплення та невизначеність критеріїв та стандартів оцінки якості надання адміністративних послуг, логістичні та інфраструктурні проблеми, недостатня інтеграція цифрових технологій, недостатній взаємозв'язок між органами влади та громадянами, відсутність уніфікованих стандартів обслуговування, недостатня інформованість громадян, низька мотивація та кваліфікація персоналу.

На основі узагальнення європейського досвіду цифровізації державних послуг можна визначити шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні на засадах європейських стандартів: вдосконалення нормативно-правових основ діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг, визначення єдиних державних стандартів якості надання послуг та проведення постійного державного моніторингу процесу надання послуг, оцінювання якості надання адміністративних послуг з використанням європейських інструментів моніторингу та оцінювання якості публічних послуг, забезпечення в процесі оцінки якості послуг, що надаються, прозорості їх надання та участі громадськості, впровадження єдиної системи управління якістю адміністративних послуг, розвиток системи електронних послуг для спрощення та автоматизації

адміністративних процедур, підвищення кваліфікації та психологічна підготовка персоналу, що безпосередньо задіяний у процесі надання адміністративних послуг, забезпечення конфіденційності та безпеки даних у державних інформаційних системах, реалізація яких дасть змогу покращити доступність адміністративних послуг та спростити процес обслуговування для громадян в умовах євроінтеграції.

Наявність низки чинників, які гальмують ефективно впровадження сучасних адміністративних практик в Україні, зумовлює необхідність активних реформ у цій галузі. До таких стримуючих факторів належать: відсутність єдиної стратегії розвитку адміністративних послуг, наслідки повномасштабного вторгнення російської федерації, нестача кваліфікованих фахівців у сфері інновацій та електронного урядування, недостатня участь та відкритість громадян у процесах ухвалення рішень, високий рівень корупції, неефективні механізми моніторингу й контролю якості послуг, а також обмеженість бюджетних ресурсів і недостатнє фінансування (Урядовий портал, 2023).

Враховуючи виклики, що постали перед Україною, визначимо ключові напрями реформ у контексті євроінтеграції. Це підвищення якості надання адміністративних послуг, розширення числа сервісів, доступних в електронній формі, а також зменшення адміністративного тиску на бізнес і громадян. Саме ці дії мають стати базисом створення сучасної та ефективної системи публічного управління (табл.1).

Табл. 1

#### Напрями реформування механізмів публічного адміністрування України в умовах євроінтеграції

Напряма	Ключові завдання
Підвищення якості надання адміністративних послуг	затвердження єдиних державних стандартів якості надання послуг; запровадження системи моніторингу та оцінки якості надання адміністративних послуг з використанням європейських інструментів моніторингу; впровадження єдиної комплексної системи управління якістю адміністративних послуг; забезпечення в процесі оцінки якості послуг, що надаються, прозорості їх надання та участі громадськості; підвищення кваліфікації працівників, які безпосередньо задіяні у процес надання послуг, їх психологічна підготовка, розвиток цифрових компетентностей; впровадження єдиної методики обчислення вартості державних адміністративних послуг; раціоналізація адміністративних зборів за надання адміністративних послуг;
Збільшення частки послуг, доступних в електронній формі	впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій; підвищення доступності цифрової інфраструктури в регіонах країни; розвиток публічних електронних реєстрів, системи електронної ідентифікації та доступу до електронних публічних послуг відповідно до стандартів Європейського союзу (ЄС); прискорене впровадження електронних урядових сервісів та платформ з урахуванням тенденцій цифрової трансформації; функціонування та використання системи електронної взаємодії органів виконавчої влади відповідно до вимог законодавства ЄС;



Напрямок	Ключові завдання
Зменшення адміністративного навантаження на бізнес та громадян	спрощення процедур з надання адміністративних послуг; інтеграція базових послуг; застосування цифрових технологій та електронного урядування; уніфікація процедури вирішення адміністративних справ; забезпечення доступу до кіберрезерву ЄС у межах програми «Цифрова Європа»; підвищення безпеки та посилення рівня захисту державних інформаційних ресурсів та критичної інформаційної інфраструктури від кібератак.

Серед ключових завдань уряду у напрямі покращення якості надання адміністративних послуг можна виокремити наступні аспекти:

- встановлення уніфікованих державних стандартів якості надання послуг, що враховують євроінтеграційний напрямок розвитку країни, мають відповідати європейським стандартам (своєчасність, відкритість, безперервність, комплексність, безоплатність, доступність, гарантування індивідуальних прав, задоволення потреб громадян);

- впровадження системи моніторингу та оцінки якості адміністративних послуг на основі європейських підходів передбачає використання сучасних інструментів для аналізу та контролю, зокрема запровадження механізмів відстеження безпосередніх результатів надання послуг або реалізації програм, моніторинг та оцінювання з боку громади, соціальні аудити, які включають комплексну методику оцінки, дозволяють достовірно оцінити якість надання адміністративних послуг в Україні, означити стримуючі фактори та виділити напрямки покращення процесу надання адміністративної послуги;

- Імплементативний регламент Комісії ЄС 2020/1121 від 29 липня 2020 року встановлює порядок збору та обміну статистичними даними і відгуками користувачів щодо роботи єдиного цифрового шлюзу, як це передбачено Регламентом (ЄС) 2018/1724 Європейського Парламенту та Ради. Цей документ слугує фундаментальною базою для впровадження системи моніторингу та оцінювання якості надання адміністративних послуг у країнах-членах ЄС. Норми Регламенту частково імплементовані у вітчизняну практику, зокрема, в постанову Кабінету Міністрів України від 11 серпня 2021 р. №864 «Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг» (відповідають Регламенту статті 8, 13, частково відповідають статті 1-3, 5-7, 9, не впроваджено статті 4-5, 10-12). Однак, для загальної імплементативної Регламенту необхідним є доопрацювання та внесення змін до зазначеної постанови;

- впровадження єдиної комплексної системи управління якістю адміністративних послуг, який передбачає присутність представників громадськості або громади, які виконують роль посередників між споживачами та надавачами адміністративних послуг, охоплює такі аспекти: аналіз дотримання принципів надання адміністративних послуг, оцінювання структури та переліку таких послуг, визначення їхньої якості, а також перевірка відповідності стандартам надання адміністративних послуг;

- забезпечення в процесі оцінки якості послуг, що надаються, прозорості їх надання та участі громадськості – надання громадянам відкритої та зрозумілої інформації про порядок отримання адміністративних послуг, підсумки моніторингу якості надання послуг. Прозорість адміністративної послуги забезпечується наявністю інформаційних карток для кожної послуги, розширенням переліку послуг, які можна отримати в електронній формі, публікацією відкритих даних про діяльність органів влади, в тому числі даних про порядок отримання адміністративних послуг, та робить такий процес отримання послуг прозорим, сприяє підвищенню рівня довіри громадян до органів місцевого самоврядування та державних органів;

- підвищення кваліфікації працівників, які безпосередньо задіяні у процес надання послуг, їх психологічна підготовка, розвиток цифрових компетентностей – проведення систематичних курсів підвищення кваліфікації та психологічних тренінгів для удосконалення комунікаційних навичок (покращення комунікаційних здібностей, виховання емоційної та психологічної стійкості працівників в конфліктних ситуаціях) зможуть гарантувати професійний розвиток та психологічну мотивованість персоналу. Робота працівників центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) з електронними реєстрами та базами даних, розширення мережі електронних сервісів як засобів комунікації з громадськістю (соціальні мережі, мобільні додатки, електронний кабінет, чат-боти, електронна пошта, тощо)



обумовлюють необхідність відповідного рівня цифрової компетентності працівників ЦНАП, яка включає вміння використовувати онлайн-інструменти, працювати з комп'ютерами, цифровими пристроями, ефективно використовувати в роботі цифрові технології, відповідально та безпечно взаємодіяти з цифровим середовищем;

- впровадження єдиної методики обчислення вартості державних адміністративних послуг; раціоналізація адміністративних зборів за надання адміністративних послуг – оскільки у багатьох громадах надходження у місцеві бюджети не покривають витрат на оплату праці персоналу, розміри адміністративних зборів мають бути достатньо компенсаційними та періодично переглядатися. Тому, необхідним є визначення основних засад призначення адміністративного збору, встановлення критеріїв безоплатності та платності адміністративних послуг, врегулювання порядку його сплати, повернення, цільового використання коштів, що надходять від сплати адміністративного збору шляхом прийняття необхідного закону про адміністративний збір.

Документ «Цифровий компас 2030: європейський шлях до цифрового десятиліття», ухвалений Європейською Комісією у 2021 році, спрямований на розвиток цифрових публічних послуг із використанням технологій віртуальної реальності, штучного інтелекту та автоматизованої обробки даних. У Рамковому документі Європейської комісії з питань інтероперабельності цифрових послуг визначено 12 принципів побудови та ефективної взаємодії систем цифрових публічних послуг, а також надано конкретні рекомендації для їх налаштування. Визначені документи свідчать, що головними принципами надання цифрових публічних послуг є конфіденційність та безпека, прозорість, відкритість, можливість повторного використання даних, доступність та інклюзивність, технологічна нейтральність.

Для збільшення кількості доступних в електронній формі послуг урядом визначено пріоритетні завдання: впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, забезпечення доступності цифрової інфраструктури у регіонах країни, розвиток публічних електронних реєстрів, створення систем електронної ідентифікації та доступу до онлайн-послуг відповідно до стандартів ЄС; прискорене впровадження електронних урядових сервісів та платформ з урахуванням тенденцій цифрової трансформації; функціонування та

використання системи електронної взаємодії органів виконавчої влади відповідно до вимог законодавства ЄС.

В умовах цифровізації впровадження в процес надання адміністративних послуг сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (мультимедійних програм, Інтернет-технологій, систем управління даними, електронних сервісів, електронного документообігу, спеціалізованого програмного забезпечення та інших важелів, які сприяють автоматизації процесу отримання адміністративних послуг) дозволяють надати громадянам більше можливостей та зручностей для отримання адміністративних послуг, значно покращити ефективність та якість роботи державних установ, сприятимуть підвищенню прозорості та відповідальності державних інститутів (Zhovnirchuk et, 2024).

Покращення доступності цифрової інфраструктури в регіонах є одним з головних завдань політики уряду щодо розвитку цифрової економіки, оскільки доступність цифрової інфраструктури в регіонах України в умовах війни відрізняється (особливо враховуючи проблеми з електропостачанням). За даними Міністерства цифрової трансформації України середній показник Індексу цифрової трансформації регіонів в Україні зі 100 можливих балів становить 30. Лідерами є Тернопільська (42 бали), Львівська (43 бали), Дніпропетровська (43 бали) області.

Відновлення телекомунікаційної інфраструктури, розширення покриття швидкісним Інтернетом, адаптація законодавства до вимог NIS2 та eIDAS 2 (директиви ЄС щодо кібербезпеки та електронної ідентифікації) сприятиме інтеграції з європейськими цифровими системами та оптимізує процес надання електронних послуг (Урядовий портал, 2024).

Розвиток публічних електронних реєстрів, системи електронної ідентифікації та доступу до електронних публічних послуг, впровадження електронних урядових сервісів та платформ є невід'ємними елементами сучасної державної реформи, яка направлена на оптимізацію взаємодії між урядовими установами громадянами та бізнесом. Створення та модернізація існуючих інформаційно-комунікаційних систем, що знаходяться у власності територіальної громади, держави та призначені для накопичення, збору, обліку, захисту, оброблення, відображення, надання інформації з реєстрів, з надійними методами електронної ідентифікації користувача (фізичними, цифровими, електронний цифровий



підпис, Mobile ID) допоможе автоматизувати процес надання адміністративних послуг, підвищити доступність електронних послуг, процедури підтвердження особи та підвищити рівень безпеки.

У 2024 році Україна посіла перше місце у світі за показником залученості громадян (E-Participation) у рейтингу ООН E-Government Development Index. Також, у межах цього дослідження у категорії Online Service Index країна зайняла п'яту позицію, що свідчить про позитивний поступ у розвитку електронних публічних послуг (Реформа державного управління, 2024). В системі публічних послуг цифрова трансформація соціально-економічних систем здійснюється на основі цифрових платформ, які формують цифрові сервісні екосистеми, інтегрують технологічні, соціальні, господарські процеси, але способи управління, механізми їх функціонування, мережева сервісна взаємодія з іншими економічними суб'єктами залишаються недостатньо вивченими.

#### **Висновки.**

На основі аналізу ключових показників національної системи надання адміністративних послуг, як одного з інструментів механізму публічного адміністрування, доведено необхідність її реформування відповідно до євроінтеграційного вектору розвитку країни. Оцінка якості адміністративних послуг за результатами 2024 року дозволила виділити основні причини незадоволеності загальним

процесом надання адміністративних послуг (тривале обслуговування, невчасність надання послуг, довгі черги). Узагальнено головні проблеми поліпшення якості адміністративних послуг в Україні (відсутність нормативного закріплення та невизначеність критеріїв та стандартів оцінки якості надання адміністративних послуг, логістичні та інфраструктурні проблеми, недостатня інтеграція цифрових технологій, відсутність уніфікованих стандартів обслуговування, недостатня інформованість громадян, низька мотивація та кваліфікація персоналу).

Враховуючи особливості розвитку євроінтеграційних процесів та сучасних тенденцій розвитку інформаційних технологій в Україні запропоновано напрями та завдання реформування механізмів публічного адміністрування України за основними критеріями європейських стандартів та сучасними вимогами цифровізації державного управління (підвищення якості надання адміністративних послуг; збільшення частки послуг, доступних в електронній формі; зменшення адміністративного навантаження на бізнес та громадян). Удосконалення напрямів реформування механізмів публічного адміністрування України дасть змогу підвищити доступність та прозорість адміністративних послуг, створити міцну основу для повноцінної інтеграції країни в європейське співтовариство.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ**

- Биркович, Т. І., Биркович, В. І., & Кабанець, О. С. (2019). Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.9.2>
- Дія. Платформа Центрів (2025). Звіт за результатами оцінки рівня задоволеності суб'єктів звернення якістю надання адміністративних послуг у центрах надання адміністративних послуг (динамічний). <https://center.diiia.gov.ua/dasbord-2>
- Лабораторія законодавчих ініціатив (2024). Місце адміністративних послуг у реформі державного управління. <https://parlament.org.ua/analytics/miscze-administratyvnyh-poslug-u-reformi-derzhavnogo-upravlinnya/>
- Орлова, Н. С., & Козирева, О. В. (2025). Особливості європейського електронного урядування та надання адміністративних послуг. *Актуальні питання у сучасній науці*, 4(34), 426-433. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-4\(34\)-426-436](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-4(34)-426-436)
- Реформа державного управління (2024). Україна очолила світовий рейтинг з використання онлайн-держпослуг. <https://par.in.ua/information/news/378-ukraina-ocholya-svitovy-reitynh-z-vykorystannia-onlain-derzhposlul>
- Сиченко, В. В., & Лукашук, М. В. (2022). Трансформація державного управління в умовах глобальних та євроінтеграційних вимірах. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*, 5, 89-94. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/14>
- Урядовий портал (2023). Ефективна цифрова держава. [m https://www.kmu.gov.ua/en/the-government-priorities/efficient-digital-country](https://www.kmu.gov.ua/en/the-government-priorities/efficient-digital-country)
- Урядовий портал (2024). Мінцифри представила досягнення та плани України щодо цифровізації адміністративних послуг на зустрічі з Європейською Комісією. <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfyra-predstavyla-dosiahnennia-ta-plany-ukrainy-shchodo-tsyfrovizatsii-administratyvnykh-poslulh-na-zustrichi-z-ievropeiskoiu-komisiei>



- Хомишин, І. (2022). Напрями цифрової трансформації у публічній сфері: правові основи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 3 (35), 233-239. <https://doi.org/10.23939/law2022.35.233>
- Zhovnirchuk, Y., Larina, N., Stoliar, Y., Tatarnikova, T., & Sukharnykov, V. (2024). Innovative Approaches in Public Administration: Strategies and Tools for Achieving Sustainability. *Economic Affairs*, 69(02), 1191-1197. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2024.40>

## REFERENCES

- Byrkovich, T. I., Byrkovich, V. I., & Kabanets, O. S. (2019). Mechanisms of public administration in the sphere of digital transformations. *Government administration: improvement and development*, 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.9.2>
- Diya. Platform of Centers (2025). Report on the results of assessing the level of satisfaction of subjects of appeal with the quality of administrative services in administrative service centers (dynamic). <https://center.dii.gov.ua/dasbord-2>
- Government Portal (2023). An Effective Digital Government. <https://www.kmu.gov.ua/en/the-government-priorities/efficient-digital-country>
- Government Portal (2024). The Ministry of Digitalization presented Ukraine's achievements and plans for the digitalization of administrative services at a meeting with the European Commission. <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-predstavyla-dosiahnennia-ta-plany-ukrainy-shchodo-tsyfrovizatsii-administratyvnykh-poslug-na-zustrichi-z-ievropeiskoiu-komisiieiu>
- Khomyshyn, I. (2022). Directions of digital transformation in the public sphere: legal foundations. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, 3 (35), 233-239. <https://doi.org/10.23939/law2022.35.233>
- Laboratory of legislative initiatives (2024). The place of administrative services in public administration reform. <https://parlament.org.ua/analytics/miscze-administratyvnyh-poslug-u-reformi-derzhavnogo-upravlinnya/>
- Orlova, N. S., & Kozyreva, O.V. (2025). Peculiarities of European e-government and provision of administrative services. *Current issues in modern science*, 4(34), 426-433. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-4\(34\)-426-436](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-4(34)-426-436)
- Public administration reform (2024). Ukraine led the world ranking in the use of online public services. <https://par.in.ua/information/news/378-ukraina-ocholyla-svitovyi-reitynh-z-vykorystannia-onlain-derzhposluh>
- Sychenko, V. V., & Lukashuk, M. V. (2022). Transformation of public administration in the context of global and European integration dimensions. *Scientific notes of the V.I. Vernadsky TNU*, 5, 89-94. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/14>
- Zhovnirchuk, Y., Larina, N., Stoliar, Y., Tatarnikova, T., & Sukharnykov, V. (2024). Innovative Approaches in Public Administration: Strategies and Tools for Achieving Sustainability. *Economic Affairs*, 69(02), 1191-1197. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2024.40>



## Development of Leadership Potential of a Manager in the Public Service in Ukraine in the Context of Reforms

UDC 35.08:316.46(477)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152529>**Goncharuk Nataliia**Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-2681-6687>, [goncharuknt@gmail.com](mailto:goncharuknt@gmail.com)**Kislov Oleksandr**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0005-3313-7083>, [Kislov.O.V@nmu.one](mailto:Kislov.O.V@nmu.one)*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

### Abstract

The development of good governance is a strategic goal of our state, the achievement of which is possible only if a number of reforms are implemented, in particular: public administration reform, reform of local self-government and territorial organization of power, reform of civil service and service in local self-government bodies, judicial reform, anti-corruption reform, etc. In addition, the implementation of these reforms is among those issues, without the resolution of which Ukraine's accession to the European Union may become more difficult.

One of the determining factors for the success of all initiated reforms is the presence of leaders, because it is they who are able to form an effective team of like-minded people, clearly formulate tasks, delegate authority and motivate public servants to achieve strategic and tactical goals defined at the state level. The complexity and multifaceted nature of the initiated reforms in the country set new vectors and require permanent development of the leadership potential of managers in the public service.

The purpose of the study is to generalize the conceptual principles of developing the leadership potential of a manager in the public service in Ukraine and to determine the features of this process in the context of reforms.

The article carries out a comprehensive study of the theoretical and practical aspects of the development of the leadership potential of a manager in the public service in Ukraine in the context of reforms.

It is concluded that the development of the leadership potential of a manager in the public service in Ukraine in the context of reforms requires a systematic approach that takes into account various aspects of professional training, personal development, socio-psychological adaptation, etc. The development of the leadership potential of a manager in the public service is a necessary response to modern extremely complex challenges that require rapid adaptation, flexibility, strategic thinking and change management.

**Keywords:** manager, leader, leadership, leadership potential, public service, public administration, development, reform

## Розвиток лідерського потенціалу керівника на публічній службі в Україні в умовах реформ

**Гончарук Наталія, Кіслов Олександр***Національний технічний університет «Дніпровська політехніка (Дніпро, Україна)*

### Анотація

Розбудова належного врядування є стратегічною метою нашої держави, досягнення якої є можливим лише за умови проведення ряду реформ, зокрема: реформи державного управління, реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, реформи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, судової реформи, антикорупційної реформи та ін. До того ж, проведення цих реформ знаходиться серед тих питань, без вирішення яких вступ України до Європейського Союзу може ускладнитись.

Одним із визначальних чинників успішності всіх започаткованих реформ є наявність керівників-лідерів, адже саме вони здатні сформувати ефективну команду однодумців, чітко сформулювати завдання, делегувати повноваження та мотивувати публічних службовців на досягнення стратегічних та тактичних цілей, визначених на державному рівні. Складність і багатогранність започаткованих реформ у країні встановлюють нові вектори та потребують перманентного розвитку лідерського потенціалу керівників на публічній службі.

Метою дослідження є узагальнення концептуальних засад розвитку лідерського потенціалу керівника на публічній службі в Україні та визначення особливостей цього процесу в умовах реформ.

У статті здійснено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку лідерського потенціалу керівника на публічній службі в Україні в умовах реформ.

Робиться висновок, що розвиток лідерського потенціалу керівника на публічній службі в Україні в умовах реформ вимагає системного підходу, який враховує різноманітні аспекти професійного навчання, особистісного розвитку, соціально-психологічної адаптації та ін. Розвиток лідерського потенціалу керівника на публічній службі є необхідною відповіддю на сучасні надзвичайно складні виклики, що потребують швидкої адаптації, гнучкості, стратегічного мислення та управління змінами.

**Ключові слова:** керівник, лідер, лідерство, лідерський потенціал, публічна служба, публічне управління, розвиток, реформа



## Вступ.

Безпрецедентні виклики сьогодення, що пов'язані з повномасштабною війною на території нашої держави, швидкість змін як зовнішнього так і внутрішнього середовища функціонування публічної служби, незавершеність системних реформ, бурхливий розвиток технологій Індустрії 4.0 вимагають від керівників не лише ґрунтовних професійних знань та вміння поєднувати гнучкість, креативність, антикризове мислення, інноваційність, технологічність та інші навички, а й володіння лідерськими якостями та компетенціями. Водночас, лідерство керівника – це не займана посада і не статус. І хоча керівна посада в системі публічної служби наділяє керівника офіційними повноваженнями розпоряджатися ресурсами організації (у тому числі й людськими), приймати управлінські рішення і здійснювати організацію та контроль їх виконання, що формально дає керівникові необхідні передумови бути лідером колективу, але автоматично його таким не робить.

Лідерство – це не лише повноваження та управлінські здібності, а й стратегічне мислення, набір цінностей, добросесна поведінка та ступінь впливовості діяльності особи на інших, які спрямовують, мотивують і надихають публічних службовців, формуючи в них міцні організаційні цінності та норми етичної поведінки, здатність не лише сприймати зміни, а й змінювати світ навколо себе. Здатність керівника сформувати професійну команду, вести за собою, надихати й мотивувати публічних службовців на досягнення індивідуального й командного результату та суспільно важливих цілей, вміння ефективно делегувати задачі та управляти результативністю команди, брати на себе відповідальність та пропонувати ефективні рішення в умовах сьогодення стають ключовими факторами успішності функціонування органу публічного управління та адміністрування в цілому.

Особливого значення набуває дослідження розвитку лідерського потенціалу керівника на публічній службі в умовах реформ, що відбуваються в системі публічного управління нашої країни. Адже в умовах реформ критично важливим є наявність добросесних, патріотичних, творчих, вмотивованих, ініціативних керівників-лідерів, які спроможні нестандартно мислити, ефективно працювати в складних змінних умовах, сформулювати місію, вміти визначати стратегічні цілі й ухвалювати оптимальні управлінські рішення, ставити складні завдання та пропонувати шляхи їх

реалізації, налагоджувати прозору ефективну комунікацію з підлеглими та громадянами.

**Метою статті** є узагальнення концептуальних засад розвитку лідерського потенціалу керівника на публічній службі в Україні та визначення особливостей цього процесу в умовах реформ.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** Важливість, багатоаспектність та багатогранність лідерства керівника на публічній службі обумовлюють багаторічну зацікавленість науковців даною проблематикою. Різноманітні аспекти лідерського потенціалу керівника презентовані в широкому спектрі наукових праць, які охоплюють управлінську, соціологічну, психологічну, філософську, культурологічну, етичну, історичну та інші сторони даного питання.

Система публічного управління нині проходить етап системних реформ, успішність яких, як слушно зазначає І. Хребтій, цілком та повністю буде залежати від сформованості високопрофесійної управлінської команди, команди нової формації – лідерів (Хребтій, 2025). Саме лідерство, як складний і багатогранний феномен є одним із ключових елементів успіху в досягненні встановлених цілей. Лідер-керівник, який вміє правильно розставити управлінців у складній ієрархічній структурі публічної служби, в змозі забезпечити конкурентоспроможність публічної служби, розробку стратегії подальшого розвитку, грамотну побудову управлінських процесів, розробку оптимальної організаційної структури, зібрати та згуртувати команду управлінців й створити в колективі здоровий морально-психологічний клімат.

Автори «Посібника для керівників державної служби» стверджують, що розвиток лідерства, спроможного забезпечити реальні зміни на краще, тривалий та сталий результат є однією із передумов модернізації та удосконалення державної служби (Алюшина, 2020, с. 65). На думку науковців, лідерство керівника ґрунтується на ідеалах творчості, активності та стратегічного мислення й має десять таких особливостей: лідер є політиком; лідер є стратегом; лідер є адміністратором; лідер є експертом; лідер є прикладом для наслідування; лідер є представником; лідер є регулятором; лідер є посередником; лідер є відповідальною особою; лідер є коучем. А в сучасних умовах «лідерам необхідно думати, діяти та реагувати по-іншому, щоб зробити свої організації успішними у цифровому світі» (Алюшина, 2020, с. 72).

У свою чергу, досліджуючи феномен лідерства Є. Литвиновський та І. Литвиновська



виокремлюють такий характерний його атрибут, як те, що «лідер не просто веде людей за собою, а й хоче вести їх, тоді як самі люди, його послідовники не просто йдуть за лідером, а й хочуть йти за ним» (Литвиновський, 2021, с. 168). На думку науковців, лідерство – це унікальна синергія чотирьох складових: природно-генетичних задатків; материнського (батьківського) виховання; сприятливого соціального середовища та власної функціональності особистості професіонала, що визначається набутим досвідом, свідомо чи несвідомо сформованими вміннями, навичками, якостями (Литвиновський, 2021, с. 172).

Водночас, як зазначають І. В. Драган та І. О. Драган, із початком нового століття державне управління зазнає кризи лідерства й в усьому світі має місце велика потреба в керівниках-лідерах. Адже саме керівник-лідер, на думку науковців, є основним суб'єктом організаційних змін, носієм інноваційної організаційної культури, головним агентом перманентних змін в країні, найважливішим чинником подолання кризового стану (Драган, 2022).

Варто погодитися із твердженням Н. Ткачової та Ю. Гармаш, що розвиток лідерських якостей державних службовців на всіх рівнях є запорукою забезпечення ефективного державного управління в умовах динамічних змін (Ткачова, 2025). Сприятливі цьому мають впровадження сучасних систем оцінювання, орієнтованих на результат, постійне підвищення професійної компетентності та формування культури лідерства, що базується на відповідальності, стратегічному мисленні та здатності до інновацій.

В умовах воєнного стану на лідерів-керівників покладаються найвідповідальніші функції, зазначає М. Іоффе. На його думку, в цих умовах актуалізуються такі лідерські якості керівника як: стратегічне мислення, вміння мотивувати команду, комунікативна компетентність, спроможність управляти ризиками, моральний авторитет, сприйняття та реакція на трансформації, здатність взаємодіяти та брати участь у коаліційному будівництві (Іоффе, 2024).

Розвиток лідерських компетенцій для керівників публічної служби в умовах воєнного стану є критично важливим для ефективного управління та забезпечення стабільності та безпеки.

Відаючи належне попереднім науковим доробкам, слід приділити детальнішу увагу особливостям розвитку лідерського потенціалу

керівника на публічній службі в умовах сучасних системних реформ в Україні.

#### **Результати дослідження.**

Розбудова належного врядування є стратегічною метою нашої держави, досягнення якої є можливим лише за умови проведення ряду реформ. Протягом останніх десятиліть в Україні впроваджуються системні реформи, зокрема: адміністративна реформа, реформа державного управління, реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади, реформа державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, судова реформа, антикорупційна реформа та ін. До того ж, проведення цих реформ знаходиться серед тих питань, без рішення яких вступ України до Європейського Союзу може ускладнитись.

Одним із визначальних чинників успішності всіх започаткованих реформ є наявність керівників-лідерів, адже саме вони здатні сформувати ефективну команду однодумців, чітко сформулювати завдання, делегувати повноваження та мотивувати публічних службовців на досягнення стратегічних та тактичних цілей, визначених на державному рівні. Керівники-лідери завжди прагнуть до досконалості, саморозвитку, навчання протягом всього життя, підвищення професійних знань, умінь і навичок. До того ж, складність і багатогранність започаткованих реформ в країні встановлюють нові вектори та потребують перманентного розвитку лідерського потенціалу керівників на публічній службі.

Вченими в галузі публічного управління не вироблено уніфікованого визначення поняття «лідерство». У науковій літературі існує понад 350 визначень поняття «лідерство».

Великий тлумачний словник української мови поняття «лідерство» визначає як: 1) становище, обов'язки, діяльність лідера; 2) першість у чому-небудь (Бусел, 2009, с. 617).

На думку Є. Литвиновського та І. Литвиновської, лідерство – це «феномен, породжений системою неформальних, неофіційних відносин між людьми», «надкомпетентність особистості, у тому числі і керівника, яку важко виміряти та важко відтворити» (Литвиновський, 2021, с. 163, 171).

У свою чергу, А. Літвак вважає, що лідерство є «персоніфікованою формою соціального впливу» та «важливою соціально-особовою компетенцією, оскільки містить компоненти як «соціальний вплив», так і «особовий ресурс», що дозволяє людині переймати на себе лідерську роль» (Літвак, 2020, с. 93, 97).



Водночас, лідерство є основою належного демократичного врядування, сучасною концепцією управління та фактором ефективного керівництва, стверджує колектив науковців на чолі з Н. Орловою (Орлова, 2020, с. 170, 172). Науковці акцентують, що керівник стає лідером при наявності особистих якостей, високих результатів діяльності, поваги з боку колективу, визнання підлеглих, високого авторитету.

Лідерство в публічному адмініструванні Н. Драгомирецька визначає як: «1) різновид влади, специфікою якої є направленість згори донизу, а також те, що її носії виступають не більшістю, а є однією особою або групою осіб; 2) управлінський статус, соціальна позиція, яка пов'язана з прийняттям рішень; 3) керівна посада; 4) мистецтво; 5) метод роботи; 6) невід'ємний компонент роботи; 7) важливий компонент ефективного керівництва; 8) статус у суспільстві» (Куйбіда, 2018, с. 80).

Ю. Лях визначає, що лідерство – стабілізуючий чинник та ключове питання для розвитку публічного управління України, адже в сучасних реаліях є потреба в керівниках-лідерах, спроможних відповідати викликам часу, здатних реалізовувати свої завдання по-новому згідно з новими цінностями, що зумовлює зміни у сфері публічного управління, трансформації в культурній сфері (Лях, 2022, с. 108). За визначенням дослідниці, лідерство в публічному секторі – це поєднання навичок і компетенцій, які забезпечують особистий вплив, визначення завдань, стратегічне мислення, і є загальною вимогою, що висувається до управлінців усіх рівнів.

Автори термінологічного словника «Публічне управління» під поняттям «Лідерство в системі публічної служби» розуміють: «1) один із процесів організації управління малою соціальною групою, який сприяє досягненню групових цілей в оптимальні терміни та з оптимальним ефектом, рушійною силою якого є авторитет керівника-лідера; 2) система міжособистісних відносин в установах публічної служби між колективом та лідером, особистісний вплив якого дає змогу йому відігравати головну роль у ситуаціях, які стосуються інтересів та характеру діяльності всього колективу» (Публічне управління, (Куйбіда, 2018, с. 80).

За визначенням О. Євтушенко, лідерство в управлінні є «процесом постійних взаємодій, владних впливів керівника-лідера на підлеглих, націлення їх на командну роботу, забезпечення взаєморозуміння в складних ситуаціях» (Євтушенко, 2025, с. 80).

Лідерство виходить за межі «посад» та вузького розуміння посадових обов'язків. Лідерство як «компетентність пов'язане з тим, як саме людина працює на посаді, якою є її поведінка та чи втілює вона в ній цінності лідерства, чи сприяє їх реалізації в особистій діяльності, діяльності команди й організації, чи допомагає організації досягати очікуваних результатів» (Посібник з формування, 2022, с. 58). Отже, лідерство можна розглядати з різних точок зору (вибір, спроможність, гра на випередження): лідерство – це: власний вибір діяти доброчесно, на благо суспільства, робити правильні речі, а не просто робити речі правильно; гра на випередження, зміни та довгострокова перспектива; це спроможність вчасно й чітко протидіяти неефективній діяльності.

Н. Ткачова та Ю. Гармаш зазначають, що в умовах динамічних трансформаційних змін лідерство стає ключовим фактором ефективності діяльності державних службовців та рушійною силою для позитивних перетворень у державному управлінні, сприяючи його прозорості, підзвітності та орієнтованості на потреби суспільства (Ткачова, 2025, с. 640).

Варто зазначити, що сучасні тенденції розвитку публічної служби обумовлюють необхідність формування нової моделі лідерської поведінки, зосередження в собі нових якостей та формування нових типів лідерського впливу. У зв'язку з цим, виникає потреба постійного розвитку лідерського потенціалу керівника. Адже, як слушно зазначає авторський колектив, лідерство – це спроможність, яку люди можуть розвинути, якщо хотітимуть цього (Посібник з формування, 2022, с. 57).

Лідерський потенціал публічного службовця – це поєднання професійних, психологічних, пізнавально-когнітивних, емоційних та соціальних якостей, що дозволяють йому впливати на інших, вести за собою людей, стратегічно планувати, ефективно вирішувати завдання та демонструвати високий рівень самовіддачі й ентузіазму в професійній діяльності. Отже, до основних складових лідерського потенціалу публічного службовця варто віднести:

– професійні якості: досвід, знання, уміння та навички, що дозволяють ефективно виконувати службові завдання;

– управлінські навички: вміння керувати процесами та людьми, визначати та делегувати завдання, досягати поставлених цілей;

– когнітивні здібності: здатність до стратегічного та інноваційного мислення,



пізнання, аналізу, прийняття рішень та пошуку нестандартних рішень;

– емоційний інтелект: розуміння своїх емоцій та емоцій інших людей, емпатія, що допомагає будувати ефективні взаємодії;

– психологічні фактори: здатність впливати на оточення, мотивація, харизматичність, вміння вести за собою;

– соціальні навички: злагоджена робота в команді, здатність до ефективної комунікації, співпраці та налагодження партнерських відносин, вирішення конфліктів, контроль над емоціями, стресостійкість.

Здатність керівника розвивати свій лідерський потенціал є запорукою успішності його професійної діяльності. Цілком погоджуємося з твердженням М. Орлів, яка зазначає, що «формула успішного керівника, які б складові вона не містила, базується на його здатності навчатися та розвивати власний лідерський потенціал, який, на відміну від компетентності, є необмеженим» (Орлів, 2017, с. 5).

Розвиток лідерського потенціалу керівника на публічній службі обумовлений рівнем його освіти, моралі, культури, цінностей, життєвого та професійного досвіду, фаховості під впливом яких формуються здатність, поважаючи традиційні підходи та чітко слідуючи законодавчим нормам, долати стереотипи, нестандартно мислити, прогнозувати, бачити можливості скритого потенціалу та стратегічні перспективи, а також соціальна відповідальність перед власною командою, організацією, суспільством, державою.

Лідерство є складовою вимог до професійної компетентності керівників органів публічної влади України. У зв'язку з цим, важливо виявляти лідерський потенціал ще на етапі конкурсного відбору на публічну службу. Вимоги щодо наявності лідерської компетентності у осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «А» і «Б» чітко визначені у чинному законодавстві нашої країни. Розвиток лідерства на публічній службі визначений, зокрема, Законом України «Про державну службу» та відображений у Типових вимогах до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А». Так, відповідно до Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А», затверджених постановою Кабінет Міністрів України від 22 липня 2016 р. № 448, компонентами вимоги лідерство є: вміння та досвід у визначенні стратегії, напрямів діяльності і розвитку організації та встановлення її чітких

цілей і завдань; вміння розвивати професійні компетентності співробітників; здатність надихати команду та мотивувати людей на самовіддану роботу, досягнення індивідуального та командного результату; вміння ефективно делегувати задачі та управляти результативністю команди; створення культури відкритості та відповідальності, культури нульової толерантності до корупції (Про затвердження).

А відповідно до Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу, затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 р. № 4-21, серед головних вимог до претендентів на зайняття посад державної служби категорії «Б» визначено лідерство, стратегічними компетентностями якого є: уміння мотивувати до ефективної професійної діяльності; сприяння всебічному розвитку особистості; уміння делегувати повноваження та управляти результатами діяльності; здатність до формування ефективної організаційної культури державної служби (Методичні рекомендації).

Безперервний розвиток лідерського потенціалу керівника на публічній службі – це постійне навчання, обмін досвідом та створення середовища для зростання. Свідченням усвідомлення важливості розвитку стратегічного лідерства та управлінських компетентностей на вищих щаблях державної служби є зростання рівня охоплення професійним навчанням серед державних службовців категорії «А» на 16 % за 2021-2024 рр. Так, якщо у 2021 р. відсоток державних службовців категорії «А», які пройшли професійне навчання складав 63 %, а у 2023 р. – 71 %, то в 2024 р. відбулося його зростання до 79 % (Аналітичний звіт, 2021 с. 7; 2023, с. 9 ; 2024, с. 11).

Результати дослідження НАДС «Публічна служба в Україні: Ваша точка зору», проведеного в 2025 р. свідчать, що понад 70 % державних службовців задоволені стилем лідерства у своїх установах, а близько третини помічають посилення етичного лідерства серед керівників (Алюшина, 2025). Водночас, для того, щоб в умовах сьогодення керівники на публічній службі були лідерами та провідниками системних реформ у державі, їм необхідно безперервно підвищувати професійну кваліфікацію відповідно до сучасних процесів управління та розвивати власний лідерський потенціал. Отже, розвиток лідерського потенціалу керівників є



найважливішою умовою для модернізації та проведення адміністративних реформ.

### Висновки.

Лідерство керівника на публічній службі – складний, багатогранний і багатоаспектний феномен, рідкісний та надзвичайно цінний людський ресурс, один із ключових елементів успіху в досягненні встановлених стратегічних цілей та розбудові належного, відповідального публічного управління в нашій країні, спрямованого на захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду. Лідер-керівник, який вміє розробити оптимальну організаційну структуру, сформувати, згуртувати, мотивувати та повести за собою високо спроможну команду однодумців, правильно розставити працівників у складній ієрархічній структурі публічної служби, стратегічно мислячий, здатний грамотно побудувати управлінські процеси, створити в колективі здоровий морально-психологічний клімат, в змозі забезпечити конкурентоспроможність публічної служби та успішне досягнення стратегічних цілей.

Складні та швидкозмінні умови функціонування вітчизняної публічної служби, високі вимоги до професійних знань, умінь та навичок й особистісних характеристик керівника-лідера детермінують перманентний розвиток його лідерського потенціалу. Лідерський потенціал керівника на публічній службі – це поєднання професійних, психологічних, пізнавально-когнітивних, емоційних та соціальних якостей, що дозволяють

йому згуртовувати, надихати, мотивувати, впливати та вести за собою підлеглих, ефективно вирішувати управлінські завдання, досягати стратегічних цілей та демонструвати високий рівень самовіддачі й ентузіазму в професійній діяльності.

Лідерський потенціал керівника на публічній службі включає вміння приймати відповідальні рішення, розвивати команду, вміння слухати, створювати сприятливу командну атмосферу, емпатію та ін. Він є ключовим елементом для модернізації публічної служби та досягнення стратегічних результатів. Розвиток лідерських навичок, професіоналізму, відповідальності, далекоглядності, комунікабельності, емоційного інтелекту та здатності до інновацій – щоденна потреба та обов'язок керівника-лідера.

Розвиток лідерського потенціалу керівника на публічній службі в Україні в умовах реформ вимагає системного підходу, який враховує різноманітні аспекти професійного навчання, особистісного розвитку, соціально-психологічної адаптації та ін. Розвиток лідерського потенціалу керівника на публічній службі є необхідною відповіддю на сучасні надзвичайно складні виклики, що потребують швидкої адаптації, гнучкості, стратегічного мислення та управління змінами.

Подальші наукові розвідки, на нашу думку, доцільно спрямувати на нормативно-правове та інституційне забезпечення розвитку лідерського потенціалу керівника на публічній службі в Україні.

### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Алюшина, Н. (2025). Організаційна культура. Етична дилема в HR. Вилучено з <https://www.facebook.com/photo?fbid=1178945120943000&set=pcb>.
- Алюшина, Н. (ред.). (2020). *Посібник для керівників державної служби*. Київ : ТОВ «ВІСТКА».
- Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2021 році*. (2022). / НАДС. Вилучено з [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання%3Bзвіт%20SIGMA%202022\\_final\\_12\\_12\\_2022.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання%3Bзвіт%20SIGMA%202022_final_12_12_2022.pdf).
- Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2023 році*. (2023). / НАДС. Вилучено з [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/Сигма\\_2023\\_.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/Сигма_2023_.pdf).
- Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2024 році*. (2024). / НАДС. Вилучено з <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/zvit-sigma-2024.pdf>.
- Бусел, В. Т. (ред.). (2009). *Великий тлумачний словник сучасної української мови* : 250000. Київ ; Ірпінь : Перун.
- Драган, І. В. & Драган, І. О. (2022). Формування та розвиток лідерства в системі державного управління. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. (32), 258-264. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6980088>.
- Євтушенко, О. (2025). Психологічні аспекти лідерства та керівництва в публічному управлінні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. (27), 126-147. Вилучено з <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/473/442>.
- Юффе, М. В. (2024). Розвиток лідерства в сфері публічного управління в умовах воєнного стану. *Суспільство та національні інтереси. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. (4), 993-1003. Вилучено з <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/13966/14033>.
- Куйбіда, В. С., Білінська, М. М. & Петрос, О. М. (ред.). (2018). *Публічне управління* : термінол. слов. Київ : НАДУ.
- Литвиновський, С. & Литвиновська, І. (2021). Феномен лідерства на державній службі. *Науковий вісник: державне управління*. (1), 162-179. Вилучено з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu\\_2021\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2021_1_11).
- Літвак, А. І. (2020). Трансформаційне лідерство державних службовців. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. (20), 93-98. Вилучено з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/puaui\\_2020\\_20\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/puaui_2020_20_18).



- Лях, Ю. (2022). Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в Україні. *Університетські наукові записки*. (3), 106-115.
- Методичні рекомендації щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу* (Наказ Національного агентства України з питань державної служби). № 4-21. (2021). Вилучено з <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21>.
- Орлів, М. С. (2017). *Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління*. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети».
- Орлова, Н. С. (ред.). (2020). *Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні* : кол. моногр. Київ : Освіта України.
- Посібник з формування організаційної культури на публічній службі або як скласти пазл вашої організаційної культури*. Вилучено з [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/Посібник\\_з\\_формування\\_організаційної\\_культури\\_1.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/Посібник_з_формування_організаційної_культури_1.pdf).
- Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»* (постанова Кабінету Міністрів України). № 448. (2016). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text>.
- Ткачова, Н. М. & Гермаш, Ю. О. (2025). Лідерство та ефективність діяльності державних службовців в умовах трансформаційних змін. *Суспільство та національні інтереси*. (5), 636-650. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint\\_2025\\_5\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2025_5_53).
- Хребтій, І. В. (2025). Ключові ознаки лідерства у публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. (5), 257-261.

## REFERENCES

- A guide to the formation of organizational culture in the public service or how to put together the puzzle of your organizational culture*. [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/Manual\\_for\\_forming\\_organizational\\_culture\\_1.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/Manual_for_forming_organizational_culture_1.pdf).
- Alyushina, N. (2025). *Organizational Culture. Ethical Dilemma in HR*. <https://www.facebook.com/photo?fbid=1178945120943000&set=pcb>.
- Alyushina, N. (ed.). (2020). *Handbook for Civil Service Managers*. Kyiv: VISTKA LLC.
- Analytical Report on the Organization of Professional Training of Civil Servants in 2021*. (2022). / NADS. [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/profesional'ne%20navchan'nye%20zvit%20SIGMA%202022\\_final\\_12\\_12\\_2022.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/profesional'ne%20navchan'nye%20zvit%20SIGMA%202022_final_12_12_2022.pdf).
- Analytical report on the organization of professional training of civil servants in 2023*. (2023). / NADS. [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/Сигма\\_2023.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/Сигма_2023.pdf).
- Analytical report on the organization of professional training of civil servants in 2024*. (2024). / NADS. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/diyalnist/profi%20navchanja/zvit-sigma-2024.pdf>.
- Busel, V. T. (ed.). (2009). *Large Explanatory Dictionary of the Modern Ukrainian Language*: 250000. Kyiv; Irpin: Perun.
- Dragan, I. V. & Dragan, I. O. (2022). Formation and development of leadership in the system of public administration. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law. Economic series. Legal series*. (32), 258-264. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6980088>.
- Ioffe, M. V. (2024). Development of leadership in the sphere of public administration under martial law. *Society and national interests. Series «Public administration and administration»*. (4), 993-1003. Retrieved from <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/13966/14033>.
- Khrebtii, I. V. (2025). Key features of leadership in public administration. *Investments: practice and experience*. (5), 257-261.
- Kuybida, V. S., Bilynska, M. M. & Petroe, O. M. (eds.). (2018). *Public administration : terminology*. Kyiv: NAPU.
- Litvak, A. I. (2020). Transformational leadership of civil servants. *Public administration and administration in Ukraine*. (20), 93-98. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau\\_2020\\_20\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2020_20_18).
- Litvinovsky, E. & Litvinovska, I. (2021). The phenomenon of leadership in the civil service. *Scientific Bulletin: State Administration*. (1), 162-179. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu\\_2021\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2021_1_11).
- Lyakh, Yu. (2022). Leadership in public administration: development prospects in Ukraine. *University Scientific Notes*. (3), 106-115.
- Methodological recommendations on certain issues of determining special requirements for persons applying for civil service positions of categories «B» and «C», and preparing the conditions for conducting the competition* (Order of the National Agency of Ukraine for Civil Service). No. 4-21. (2021). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21>.
- On approval of the Standard requirements for persons applying for positions in the civil service of category «A»* (resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine). No. 448. (2016). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text>.
- Orliv, M. S. (2017). *Development of leadership potential of the head of the public administration sector*. Kyiv: SE «NVC «Priority».
- Orlova, N. S. (ed.). (2020). *Determinants of the development of public management and administration in Ukraine*: col. monograph. Kyiv: Education of Ukraine.
- Tkacheva, N. M. & Germash, Yu. O. (2025). Leadership and effectiveness of civil servants in conditions of transformational changes. *Society and national interests*. (5), 636-650. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint\\_2025\\_5\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2025_5_53).
- Yevtushenko, O. (2025). Psychological aspects of leadership and management in public administration. *Public administration and regional development*. (27), 126-147. <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/473/442>.



# Reforming the Institutional Care System for Children in Ukraine in the Context of Military Aggression

UDC 351/354:347.642

DOI: <https://doi.org/10.15421/152530>**Tsopa Vitalii<sup>1</sup>**Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-4811-3712>, [dr.tsopav@gmail.com](mailto:dr.tsopav@gmail.com)**Yavorska Olena<sup>2</sup>**Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0001-5516-5310>, [yavorska.o.o@nmu.one](mailto:yavorska.o.o@nmu.one)**Cheberichko Serhii<sup>2</sup>**Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0001-5866-4393>, [cheberichko.s.i@nmu.one](mailto:cheberichko.s.i@nmu.one)**Mamatova Tetiana<sup>2</sup>**Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0003-1844-5377>, [mamatova.t.v@nmu.one](mailto:mamatova.t.v@nmu.one)**Lapko Kirilo<sup>2</sup>**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0008-3984-686X>, [lapko.k.a@nmu.one](mailto:lapko.k.a@nmu.one)<sup>1</sup> *International Institute of Management (Kyiv, Ukraine)*<sup>2</sup> *Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

## Abstract.

**Relevance.** Reforming the institutional child care system in Ukraine is not only an element of domestic social policy, but also a critical, integral component of the European integration trajectory. The failure of the deinstitutionalisation reform will have a cascading effect on the EU's perception of Ukraine's ability to implement complex, politically sensitive reforms in other sectors necessary for accession.

The purpose of the study is to examine the current state of reform of the institutional care system for children in Ukraine, considering its strategic evolution and determining the impact of full-scale war on the persistence of barriers to its implementation, and to formulate recommendations for accelerating the transformation processes of deinstitutionalisation.

**Results.** The reform of the institutional care system for children in Ukraine is a complex, multidimensional process that is an integral part of the country's European integration and proof of its commitment to democratic values. The reform is based on the understanding that the problem lies not in orphanhood, but in the crisis of families who, due to poverty, child illness or lack of services, are forced to place their children in institutions. Therefore, the main goal is to create services to support families in communities.

**Conclusions.** The full-scale invasion has had a dual effect. On the one hand, it has created obstacles due to financial depletion and population displacement. On the other hand, it has acted as a catalyst, as it has demonstrated the ineffectiveness of large institutions in times of crisis and increased international attention to the protection of children's rights in Ukraine. The success of the reform is hampered by a lack of effective inter-agency coordination, an outdated funding system and resistance to change at the local level. To accelerate the reform, it is recommended to establish high-level inter-agency coordination, reform the funding model, expand the powers of local communities in the development of social services and integrate efforts with programmes to support war victims.

**Keywords:** public administration, local community, institutional care for children, deinstitutionalisation, reform, martial law, danger, risk factor

## Реформування системи інституційного догляду за дітьми в Україні в умовах військової агресії

**Цопа Віталій<sup>1</sup>, Яворська Олена<sup>2</sup>, Чеберячко Сергій<sup>2</sup>, Маматова Тетяна<sup>2</sup>, Лапко Кирило<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> *Міжнародний інститут менеджменту (Київ, Україна)*<sup>2</sup> *Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)*

## Анотація.

**Актуальність.** Реформування системи інституційного догляду за дітьми в Україні є не лише елементом внутрішньої соціальної політики, а критичним, невід'ємним компонентом траєкторії європейської інтеграції. Невдача реформи деінституціалізації матиме каскадний ефект на сприйняття ЄС здатності України впроваджувати складні, політично чутливі реформи в інших секторах, необхідних для вступу.

Метою дослідження є вивчення особливостей сучасного стану реформи системи інституційного догляду за дітьми в Україні, розглядаючи її стратегічну еволюцію та визначаючи вплив повномасштабної війни на стійкість бар'єрів на шляху її впровадження, та формування рекомендації щодо прискорення трансформаційних процесів деінституціалізації.

**Результати.** Реформа системи інституційного догляду за дітьми в Україні є складним, багатовимірним процесом, що є невід'ємною частиною європейської інтеграції країни та доказом її відданості демократичним цінностям. В основі реформи лежить розуміння, що проблема полягає не в сирітстві, а в кризі сімей, які через бідність, хворобу дитини чи відсутність послуг змушені віддавати дітей до закладів. Отже, головна мета – створення послуг для підтримки сімей у громадах.

**Висновки.** Повномасштабне вторгнення має подвійний ефект. З одного боку, воно створює перешкоди через фінансове виснаження та переміщення населення. З іншого – діє як каталізатор, оскільки продемонструвало неефективність великих інституцій в умовах кризи та посилило міжнародну увагу до захисту прав дітей в Україні. Успіх реформи гальмується через відсутність дієвої міжвідомчої координації, застарілу систему фінансування та опір змінам на місцях. Для прискорення реформи рекомендовано створити міжвідомчу координацію на високому рівні, реформувати модель фінансування, розширити повноваження місцевих громад у розвитку соціальних послуг та інтегрувати зусилля з програмами підтримки постраждалих від війни.

**Ключові слова:** публічне управління, територіальна громада, інституційний догляд за дітьми, деінституціалізація, реформа, воєнний стан, безпека, небезпечний чинник

Стаття надійшла / Article arrived: 18.08.2025

Схвалено до друку / Accepted: 20.09.2025



## Вступ.

**Актуальність.** Реформування системи інституційного догляду за дітьми в Україні, відоме як деінституціалізація (далі ДІ), є не просто внутрішньою соціальною політикою, а критичним, невід’ємним компонентом її траєкторії європейської інтеграції. Реформа ДІ слугує потужним лакмусовим папірцем для перевірки відданості України фундаментальним цінностям людської гідності, прав людини та верховенства права, які закріплені в Копенгагенських критеріях Європейського Союзу (Солодкова & Бойчук, 2019). Аналіз цього процесу виходить за межі соціальної сфери, розкриваючи його як відчутну демонстрацію відходу України від радянської спадщини, де великомасштабні інституції були стандартним рішенням соціальних проблем, до сучасної, європейської, людиноцентричної моделі соціальної підтримки.

Прогрес реформи ретельно відстежується міжнародними партнерами, зокрема ЄС та Радою Європи, які розглядають її як показник здатності України до глибоких, системних змін (Ружинскас, 2024). Позиція Європейської Комісії, яка прямо назвала високий рівень інституціалізації дітей «серйозною проблемою», що потребує «невідкладного вирішення», переводить це питання з категорії соціальних занепокоєнь у ранг геополітичних пріоритетів (Черенько et. al., 2021). Таким чином, успіх чи невдача реформи ДІ матиме каскадний ефект на сприйняття ЄС здатності України впроваджувати складні, політично чутливі реформи в інших секторах, необхідних для вступу.

Метою дослідження є вивчення особливостей сучасного стану реформи системи інституційного догляду за дітьми в Україні, розглядаючи її стратегічну еволюцію та визначаючи вплив повномасштабної війни на стійкість бар’єрів на шляху її впровадження, та формування рекомендації щодо прискорення трансформаційних процесів деінституціалізації.

**Аналіз попередніх публікацій.** В. Лис, досліджуючи аспекти ДІ в системі децентралізації повноважень у сфері інституційного догляду та виховання дітей (Лис, 2020), зазначає, що виділяють чотири ключові напрями деінституціалізації: запобігання, тобто недопущення потрапляння дітей до інтернатів без крайньої необхідності, альтернативний догляд, за рахунок розвитку медогляду в громадах (лікування, навчання, реабілітація); удосконалення послуг через створення атмосфери підтримки для сімей; довгострокове

планування на основі постійного та стабільного місця проживання для кожної дитини у благополучній сім’ї.

Глибоке вивчення контексту радянської системи інституційного догляду і виховання дітей в західних областях України після Другої світової війни дозволило Л. Дробиній (2022) пояснити причини, чому діти потрапляли до інтернатних закладів (бідність, складні життєві обставини, нестача соціальних послуг), а також порівняли радянську систему із сучасною для інституційного догляду, яка передбачена як основний механізм вирішення різних проблем, що призводило до тривалого існування таких закладів.

М. Сигидин акцентує на тому, що реформа ДІ має можливості адаптуватись до викликів воєнного стану, але разом з тим, бойові дії та терористичні загрози створюють нові проблеми, такі як необхідність екстреної евакуації дітей, збільшення кількості сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, а також зростання психологічних потреб (Сигидин, 2023). У дослідженні підкреслюється, що реформа має бути адаптована до реалій воєнного стану. Це означає не просто збереження старих планів, а їхнє переосмислення з урахуванням нових загроз і потреб.

У роботі В. Заборовського та С. Заборовської (2023) представлено результатами аналізування соціально-правових аспектів опіки над дітьми, які втратили батьківське піклування через війну. При цьому, в дослідженні зазначається, що існує низка законодавчих викликів, які потрібно вирішити. Зокрема, вдосконалення правових механізмів для захисту прав дітей-сиріт.

М. Лисюк та Г. Грабовська (2023) фокусуються на юридичних та соціальних проблемах, з якими стикаються діти, що втратили батьків. Зокрема, автори вказують на правові прогалини в чинному законодавстві України в механізмах захисту цих дітей в умовах воєнного стану. Особливо їх турбує вразливість дітей, оскільки вони не лише втрачають батьківську опіку, а й стикаються з фізичними та психологічними ризиками війни. Однією з головних проблем є труднощі з оформленням документів, що підтверджують статус сироти чи дитини, позбавленої батьківського піклування, в умовах активних бойових дій або окупації.

Таким чином, в останні п’ять років спостерігаємо збільшення інтересу вітчизняних науковців до окресленої проблематики. Водночас маємо констатувати, що питанням вироблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо



збільшення результативності відповідних трансформаційних процесів приділяють недостатньо уваги. Тому необхідно розглянути стратегічну еволюцію деінституціалізації та визначити виклики повномасштабної війни для розроблення відповідних рекомендацій і розроблення покрокового алгоритму дій.

#### Результати дослідження.

Стратегічний підхід України до ДІ зазнав значної еволюції, перейшовши від амбітних декларацій до більш прагматичного, адаптованого до реалій війни планування. Ця еволюція відображає не стільки відступ від ключових цілей реформи, скільки дозрівання розуміння її складності та необхідності розбудови альтернативних послуг знизу вгору.

Перша Національна стратегія (2017–2026) ставила за мету скоротити кількість дітей в інтернатах на 90 % та перетворити більшість закладів на центри підтримки громади (Про Національну стратегію, 2017, Серпень 09). Однак ця мета виявилася операційно нереалістичною за відсутності попередньо створеної інфраструктури соціальних послуг на місцях (Про внесення змін, 2022, Березень 03; Про внесення змін, 2023, Червень 01).

Нова «Стратегія забезпечення права кожної дитини в Україні на зростання в сімейному оточенні» на 2024–2028 роки, ухвалена в умовах повномасштабної війни, демонструє більш зважений підхід (Про схвалення Стратегії, 2024, Листопад 26). Загальну мету скорочення кількості дітей в інституціях було скориговано до 30 %. Водночас були запроваджені більш конкретні та стратегічно важливі цілі (Пархоменко-Куцевіл, 2021):

- влаштування 95 % дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, у сімейні форми виховання;

- скорочення на 80 % кількості дітей віком до трьох років в інтернатах.

Стратегія на 2017–2026 роки (табл. 1) була необхідною для запуску реформи, але нова стратегія на 2024–2028 роки переходить від питання «що?» (мета) до питання «як?» (механізм). Зосередження на наймолодших дітях, для яких інституціалізація завдає найбільшої шкоди розвитку, та на розбудові місцевого потенціалу через пілотні проекти свідчить про складний, але необхідний процес навчання.

Табл. 1

Порівняльний аналіз національних стратегій деінституціалізації  
2017–2026 рр. та 2024–2028 рр.

Ознака	Національна стратегія (2017–2026)	Стратегія забезпечення права на сімейне оточення (2024–2028)	Еволюційні зміни
Загальна мета (скорочення кількості дітей)	Скорочення на 90 %	Скорочення на 30 %	Перехід від амбітної політичної мети до більш реалістичної з урахуванням викликів війни та повільного темпу розбудови послуг
Ціль щодо дітей <3 років	Не визначена як окрема мета	Скорочення на 80 %	Стратегічний фокус на найуразливішій групі, що відповідає найкращим міжнародним практикам та науковим даним про шкоду ранньої інституціалізації
Ціль щодо сиріт та дітей, позбавлених піклування	Загальна мета скорочення	95 % виховуються в сім'ях	Чітке розмежування між дітьми, які потребують нової родини, та дітьми, чиї біологічні сім'ї потребують підтримки
Механізм трансформації	Перепрофілювання більшості інтернатів у центри соціальної допомоги	Розвиток послуг у громадах, трансформація закладів у центри допомоги сім'ям та дітям	Акцент зміщується з трансформації будівель на створення превентивних послуг, що запобігають потраплянню дітей до інституцій
Роль пілотних проєктів	Не згадується	Тестуються в 10 областях як ключовий інструмент	Перехід до доказового, ітеративного підходу, де моделі тестуються на місцевому рівні перед національним впровадженням

Джерело: складено авторами за матеріалами (Про Національну стратегію, 2017, Серпень 09; Про схвалення Стратегії, 2024, Листопад 26).

Нова стратегія на 2024–2028 роки робить акцент на пілотних проєктах, що тестуються в 10 областях, як на ключовому інструменті впровадження (Машкіна, 2025). Такі ініціативи, як проєкт «Право на сім'ю» в Івано-Франківській, Городенківській, Коломийській та інших громадах, функціонують як лабораторії для розробки та апробації моделей надання послуг на рівні громад перед їхнім національним масштабуванням. Це знаменує перехід до більш доказового та децентралізованого підходу, де успішні місцеві практики можуть стати основою для загальнодержавної політики.

Значною перешкодою для реалізації стратегічного планування у будь-яких сферах є ненадійність базових даних. Той факт, що

навіть Міністерство соціальної політики оперує суперечливими даними щодо кількості дітей в інституціях (називаючи цифри «від 27 тисяч до 100 тисяч»), підриває можливості для адекватного планування, моніторингу та підзвітності (Про схвалення Стратегії, 2024, Листопад 26). Успіх нової стратегії буде прямо залежати від вирішення цієї фундаментальної кризи даних. Повномасштабне вторгнення росії справило глибокий і суперечливий вплив на процес деінституціалізації. Війна виступає не як просто джерело небезпечних чинників (табл.2), але і як сприятливих (табл. 3) – трансформаційну силу, що одночасно створює серйозні перешкоди та діє як каталізатор реформ.

**Табл. 2**
**Небезпечні чинники війни**

Небезпечний чинник	Опис небезпечного чинника
Фінансове виснаження	Перенаправлення державних ресурсів на оборону безпосередньо вдарило по соціальній сфері. Заплановане підвищення заробітної плати для соціальних працівників було знижено до рівня «рекомендації», що підриває людський капітал, необхідний для реформи
Переміщення та травма	Війна спричинила масове внутрішнє переміщення, що посилює небезпечні чинники ризиків (бідності, втрат а житла, психологічних травм тощо), які призводять до інституціалізації. Звіти Управління Верховного комісара ООН з прав людини підтверджують, що переміщені особи з інвалідністю та люди похилого віку залишаються під високим ризиком інституціалізації
Фізичне руйнування	Щонайменше 7 інтернатних закладів було зруйновано, а ще 15 пошкоджено, що створило гуманітарну кризу для дітей, які там перебували, та ускладнило процес їхньої релокації

Джерело: складено авторами за матеріалами (Про схвалення Стратегії, 2024, Листопад 26).

**Табл. 3**
**Сприятливі чинники – каталізатори, що вплинули на розвиток**

Сприятливий чинник	Опис сприятливого чинника
«Стрес-тест» двох системи	Необхідність швидкої масової евакуації дітей з прифронтових зон наочно продемонструвала негнучкість та небезпеку великих централізованих інституцій. Натомість менші, сімейні та громадські форми догляду виявилися набагато стійкішими та адаптивними в умовах кризи
Посилення міжнародної уваги	Воєнні злочини Росії, зокрема незаконна депортація українських дітей, привернули беспрецедентну міжнародну увагу до захисту дітей в Україні. Це сприяло залученню додаткових ресурсів та технічної допомоги від партнерів, таких як ЄС та Рада Європи, які активно підтримують реформу. Резолюції Європейського парламенту, що засуджують депортацію, ще більше посилили цей фокус
Оновлення політичної волі	Криза надала реформі нового відчуття невідкладності, позиціонує її як ключовий елемент національної стійкості та ідентичності. Нова стратегія ДІ прямо враховує контекст війни та необхідність підтримки дітей, повернутих з депортації

Джерело: складено авторами за матеріалами (ЮНІСЕФ, 2018).



Ці небезпечні і сприятливі чинники (див. табл. 2 і 3), джерелом яких є війна, створюють небезпечний парадокс. З одного боку, війна довела неефективність інституційної моделі в умовах кризи. З іншого боку, її наслідки – масове переміщення, руйнування сімей, економічний колапс – створюють нову хвилю вразливості, яка може штовхнути ще більше дітей до тих самих застарілих закладів. Наприклад, сім'я, що втекла із зони бойових дій, втративши дім, роботу та соціальні зв'язки, може опинитися в приймаючій громаді, де бракує житла та спеціалізованих послуг для їхньої дитини з інвалідністю. В таких умовах, як підтверджують міжнародні звіти, інституціоналізація може стати кроком відчаю (Деінституціоналізація та трансформація послуг для дітей, 2009). Отже, реформа ДІ не може просуватися ізольовано; вона має бути глибоко інтегрована з національними стратегіями підтримки ВПО, надання психосоціальної допомоги та забезпечення доступу до інклюзивних послуг у приймаючих громадах.

Незважаючи на стратегічні оновлення та політичну волю, реформа ДІ стикається з глибоко вкоріненими структурними та операційними бар'єрами, які продовжують становити найбільшу загрозу для її успіху. Ці перешкоди стосуються управління, фінансування та суспільного сприйняття. Однією з головних перешкод є відсутність дієвої координації між ключовими міністерствами. Інтернатні заклади перебувають у підпорядкуванні Міністерства соціальної політики, Міністерства освіти і науки та Міністерства охорони здоров'я. Їхня трансформація вимагає синхронізованих дій, єдиного бачення та спільних планів, чого на практиці бракує (Сигидин, 2023). Ця відомча фрагментація є класичним прикладом бюрократичної інерції, що гальмує цілісну реформу. Чинна модель фінансування є головним небезпечним чинником (табл. 4) збереження старої системи.

Табл. 4

#### Недоліки моделі фінансування системи інституційного догляду за дітьми в Україні

Недолік	Опис недоліка
Принцип «гроші ходять за стінами»	Інтернати фінансуються на основі кількості ліжок-місць, а не якості догляду чи результатів для дитини. Це створює потужний фінансовий стимул для адміністраторів утримувати заклади заповненими, що прямо суперечить меті реформи
Неефективне використання ресурсів	Держава щорічно витрачає величезні кошти (понад 11 мільярдів гривень) на утримання будівель та персоналу (90% бюджету), замість того, щоб інвестувати в послуги, які б запобігали розлученню сімей. Це є глибоко хибним розподілом державних ресурсів, де вартість утримання однієї дитини в інтернаті може сягати 429 тис. гривень на рік
Відсутність системного переходу	Принцип «гроші ходять за дитиною», який би перенаправляв кошти на підтримку дітей у сім'ях або сімейних формах виховання, пілотується в інших сферах, але ще не застосований системно до реформи ДІ
Зацікавленість персоналу інтернатів в робочих місцях	Найбільшим бар'єром для ДІ є не брак знань про те, що працює, а потужна політична економія існуючої системи. Мережа директорів інтернатів, персоналу та пов'язаних з ними постачальників має прямий інтерес у збереженні статус-кво. Директор інтернату часто є впливовою фігурою в місцевій громаді, а сам заклад – великим роботодавцем. Реформа, що пропонує перенаправити фінансування на громадські послуги, сприймається як пряма загроза цим робочим місцям та контрактам. Це створює потужне місцеве лобі, яке чинить опір трансформації

Джерело: складено авторами за матеріалами (ЮНІСЕФ, 2018; Клименко, 2015).

Крім того, існують ще декілька небезпечних чинників, які заважають впровадженню нової стратегії:

- брак широкого суспільного та навіть професійного розуміння шкоди інституціоналізації, що породжує опір змінам;
- неякісні дані свідчать, що багато «реформованих» закладів зазнали лише косметичних змін (нові вивіски, старий персонал), а базова інституційна культура залишилася незмінною;
- повільна праця судової системи, справи про позбавлення батьківських прав можуть тривати

роками, залишаючи дітей у правовому вакуумі та «заблокованими» в інституціях.

Зв'язок між реформою ДІ та процесом вступу України до ЄС є не просто декларативним, а глибоко інституційним. ДІ є не периферійним «соціальним питанням», а центральним елементом політичного виміру Копенгагенських критеріїв, які вимагають від країн-кандидатів стабільних інституцій, що гарантують демократію, верховенство права, права людини та повагу і захист меншин (табл. 5) (Солодкова & Бойчук, 2019).

**Табл. 5**
**Основні політичні критерії ЄС до країн-кандидатів**

Критерій	Опис критерію
Права людини	Перехід дітей з інституцій до сімей є прямим виконанням зобов'язань за Конвенцією ООН про права дитини та Європейською конвенцією з прав людини, що задовольняє критерій захисту прав людини.
Верховенство права та стабільність інституцій	Створення функціональної, децентралізованої системи соціальних послуг, яка захищає вразливих громадян, є ознакою стабільної та добре керованої держави. Нинішня фрагментована та некоординована система є прикладом інституційної слабкості, яку необхідно подолати.
Захист меншин/вразливих груп	Діти, особливо діти з інвалідністю, є однією з найуразливіших груп суспільства. Здатність держави захистити їхні права є ключовим показником її відданості цьому принципу.

Джерело: складено авторами за матеріалами (Волинець, 2017).

Позиція ЄС еволюціонувала від загальної підтримки до конкретних умов. У своєму висновку щодо заявки України на членство Європейська Комісія прямо вказала на високий рівень інституціоналізації дітей як на «серйозну проблему» (Петрочко & Петушкова, 2021). Розробка та впровадження нової стратегії ДІ було включено як необхідний крок до Плану України, що є додатком до багатомільярдного інструменту EU Ukraine Facility (Крицька & Орел, 2024). Це перетворює реформу на конкретне зобов'язання, прив'язане до макрофінансової допомоги. ЄС та Рада Європи надають пряму фінансову та технічну підтримку реформі, включаючи створення національного Координаційного

центру з розвитку сімейного виховання та догляду за дітьми.

Позиціонування ЄС реформи ДІ як ключового питання для вступу надає українським реформам найпотужніший інструмент для просування змін. Це дозволяє обходити внутрішньополітичні перешкоди, представляючи реформу не як вибір, а як геополітичну необхідність для забезпечення майбутнього України. Зовнішній тиск ЄС дає змогу найвищим органам влади України (Офісу Президента, Кабінету Міністрів, інші органи влади) долати міжвідомчі суперечки та місцевий опір, що робить його вирішальним важелем для успішного впровадження нової стратегії (табл. 6).

**Табл. 6**
**Відповідність цілей реформи ДІ критеріям вступу до ЄС**

Ціль реформи ДІ	Відповідний принцип / критерій ЄС	Докази зв'язку / Позиція ЄС
Пріоритет сімейного виховання	Копенгагенські критерії: Захист прав людини. Право ЄС: Хартія основних прав ЄС, Конвенція ООН про права дитини	Реформа визнає, що інституції не є належним середовищем для виховання, що відповідає принципу «найкращих інтересів дитини»
Розвиток послуг на рівні громад	Копенгагенські критерії: Верховенство права та стабільність інституцій. Принцип субсидіарності ЄС	Розбудова ефективних місцевих послуг демонструє інституційну спроможність держави. Звіт ЄК наголошує на необхідності зміцнення інтегрованих соціальних
Захист дітей з інвалідністю	Копенгагенські критерії: Захист меншин (вразливих груп). Право ЄС: Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю, Європейська стратегія щодо прав осіб з інвалідністю	Реформа спрямована на інклюзію та запобігання сегрегації, що є центральним елементом політики ЄС щодо інвалідності
Реформа моделі державного фінансування	Економічні критерії: Функціонує ринкова економіка та здатність справлятися з конкурентним тиском. Принципи ЄС: Ефективне управління державними фінансами	Перехід до моделі «гроші ходять за дитиною» є більш ефективним та прозорим використанням бюджетних коштів, що відповідає стандартам ЄС

Джерело: складено авторами за матеріалами (Солодкова & Бойчук, 2019; Ружинскас, 2024).



Аналіз реформи деінституціалізації в Україні виявляє складний, багатовимірний процес, що відбувається на перетині соціальної політики, національної стійкості та геополітичних прагнень. Реформа є невід'ємним компонентом європейської інтеграції України, слугуючи доказом її відданості демократичним цінностям. Ключове розуміння полягає в тому, що корінь проблеми – це криза сім'ї, а не сирітство, що вимагає створення децентралізованої системи соціальних послуг. Повномасштабна війна,

незважаючи на руйнівні наслідки, підкреслила недовіру великих інституцій та надала реформі нового імпульсу. Однак її успіх гальмується відсутністю міжвідомчої координації та застарілою системою фінансування, що створює стимули для збереження інтернатів. Для прискорення реформи та успішного виконання критеріїв членства в ЄС рекомендується зосередитися на наступних стратегічних напрямках виконання критеріїв членства України в ЄС, які наведені в табл. 7.

Табл. 7

### Основні напрямки виконання критеріїв членства України в ЄС

Напрямок	Опис дії
Управління та координація	Створити постійну, високопоставлену Міжвідомчу робочу групу з питань деінституціалізації під головуванням на рівні Віцепрем'єр-міністра. Цей орган повинен мати повноваження вимагати скоординованих дій від Міністерства соціальної політики, Міністерства охорони здоров'я, Міністерства освіти і науки та Міністерства фінансів, долаючи відомчу роз'єднаність, визначену як ключовий бар'єр
Фінансова реформа	Негайно розпочати поетапний, багаторічний перехід від блокового фінансування закладів до моделі «гроші ходять за дитиною». Це передбачає перерозподіл національного бюджету (понад 11 мільярдів гривень) з утримання інституцій до гнучкого фонду, який фінансуватиме індивідуальні пакети послуг для вразливих сімей, а також підтримуватиме прийомні сім'ї та малі групові будинки
Децентралізація та розбудова спроможності	Надати повноваження місцевим громадам шляхом масштабування успішних моделей, апробованих у пілотних проєктах. Це вимагає надання їм як юридичного мандату, так і фінансових ресурсів (через реформовану модель фінансування) для розвитку спектру місцевих послуг: центрів підтримки сім'ї, денного догляду для дітей з інвалідністю, мобільних груп психологічної підтримки та послуг тимчасового відпочинку для батьків
Дані та моніторинг	Запровадити створення єдиного, уніфікованого та прозорого національного електронного реєстру всіх дітей, які перебувають поза батьківським піклуванням. Це є необхідною умовою для ефективного планування, моніторингу та запобігання тому, щоб діти «губилися» в системі, вирішуючи критичну проблему неузгодженості даних
Інтеграція з реагуванням на наслідки війни	Повністю інтегрувати стратегію ДІ з національними планами підтримки ВПО та сімей ветеранів. Це означає виділення цільових ресурсів на житлову підтримку, психосоціальні послуги та інклюзивні сервіси в приймаючих громадах для запобігання інституціалізації, пов'язаної з війною, долаючи парадокс, виявлений у статті
Використання важелів вступу до ЄС	Уряд України повинен стратегічно та послідовно впроваджувати реформи ДІ в процесі вступу до ЄС як важіль для забезпечення виконання вимог усіма міністерствами та регіональними адміністраціями, позиціонуючи прогрес у цій сфері як ключовий показник європейської інтеграції

Джерело: складено авторами за матеріалами (Солодкова & Бойчук, 2019; Ружинькас, 2024. Про Національну стратегію, 2017, Серпень 09; Про схвалення Стратегії, 2024, Листопад 26).

**Обговорення.** Інституційний догляд завдає глибокої та часто непоправної шкоди розвитку дитини. Дослідження та практичний досвід свідчать про значні негативні наслідки, що включають затримки психосоціального та емоційного розвитку, труднощі з соціалізацією та інтеграцією в суспільство,

втрата індивідуальності та підвищену вразливість до експлуатації та торгівлі людьми (ЮНІСЕФ, 2018). Центральним елементом цієї проблеми є так звана «інституційна культура» – деперсоналізований режим, що характеризується сегрегацією від суспільства, жорстким розпорядком дня та домінуванням



потреб закладу над індивідуальними потребами дитини (Деінституціалізація та трансформація послуг для дітей, 2009). В такому середовищі дитина не вчиться приймати рішення, не має особистого простору та позбавлена стабільних, теплих стосунків з дорослим, що є критично важливим для здорового розвитку дітей.

Традиційний наратив про інтернати як притулки для сиріт руйнується під тиском статистичних даних. На початку реформи понад 92 % (або 98 тис. зі 100 тис.) дітей в інституціях мали принаймні одного з батьків (ДУ «Державний інститут сімейної та молодіжної політики», 2020). Навіть за оновленими, нижчими даними на кінець 2024 року, ця тенденція зберігається: 82 % дітей в інституціях все ще мають живих батьків. Це докорінно змінює розуміння цієї проблеми.

Ключовими причинами влаштування дітей до інтернатів є не смерть батьків, а наступні небезпечні соціально-економічні чинники:

- хвороба або інвалідність дитини це коли 36 % сімей не можуть отримати необхідні послуги та підтримку в громаді;
- бідність, безробіття та відсутність житла це коли 19 % сімей вдаються до інституціалізації як до крайнього заходу через скруту;
- хибне уявлення про кращу освіту це коли 23 % батьків вважають, що інтернат забезпечить кращі освітні можливості, що свідчить про недоступність якісної інклюзивної освіти в громадах.

Таким чином, інституційна система є симптомом глибокого провалу соціального контракту держави. Історично державі було простіше та політично зручніше вилучити дитину з сім'ї, що переживає кризу, ніж надати цій сім'ї необхідну соціальну підтримку для подолання труднощів. Це створює шлях найменшого спротиву: для місцевого чиновника влаштування дитини до існуючого, фінансованого державою закладу є простішою адміністративною дією, ніж організація комплексного пакету послуг для родини. Отже, реформа ДІ – це не просто питання добробуту дітей; це фундаментальний виклик для держави, що вимагає переходу від реактивної, ізолюючої соціальної політики до проактивної та превентивної. Крім того, реформа є не лише політичним вибором, а й

юридичним імперативом. Україна, як підписант Конвенції ООН про права дитини (UNCRC) та Європейської конвенції з прав людини, зобов'язана забезпечувати право кожної дитини на виховання в сім'ї та діяти відповідно до принципу «найкращих інтересів дитини» (Лисюк & Грабовська, 2023). Перехід від інституційного догляду до сімейних форм виховання є прямим виконанням цих міжнародних зобов'язань.

Висновки.

Реформа системи інституційного догляду за дітьми (деінституціалізація) в Україні є складним, багатовимірним процесом, що є невід'ємною частиною європейської інтеграції країни та доказом її відданості демократичним цінностям. Реформа безпосередньо пов'язана з виконанням Копенгагенських критеріїв для вступу до ЄС, зокрема у сферах захисту прав людини, верховенства права та захисту вразливих груп. Європейські партнери розглядають прогрес у цій сфері як важливий показник спроможності України до глибоких системних змін.

В основі реформи лежить розуміння, що проблема полягає не в сирітстві (понад 82 % дітей в інтернатах мають батьків), а в кризі сімей, які через бідність, хворобу дитини чи відсутність послуг змушені віддавати дітей до закладів. Отже, головна мета – створення послуг для підтримки сімей у громадах. Успіх реформи гальмується через відсутність дієвої координації між міністерствами, застарілу систему фінансування, де «гроші ходять за стінами» закладів, а не за потребами дитини, та опір змінам на місцях.

Повномасштабне вторгнення має подвійний ефект. З одного боку, воно створює перешкоди через фінансове виснаження та переміщення населення. З іншого – діє як каталізатор, оскільки продемонструвало неефективність великих інституцій в умовах кризи та посилило міжнародну увагу до захисту прав дітей в Україні. Для прискорення реформи рекомендовано створити міжвідомчу координацію на високому рівні, реформувати модель фінансування, розширити повноваження місцевих громад у розвитку соціальних послуг та інтегрувати зусилля з програмами підтримки постраждалих від війни.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Волинець, Л. С. (2017). *Про дітей, яких лелеки приносять державі. Нотатки несторонніх*. Київ: ТОВ «Софія-А» ЛТД.
- Деінституціалізація та трансформація послуг для дітей. *Посібник з найкращих практик*. (2009). Київ: Видавничий дім «Калита». Відновлено з <https://vin.gov.ua/images/doc/vin/ODA/deinstutualizatsia/posibnyk.pdf>.
- Дробіна, Л. (2022). Радянська система інституційного догляду і виховання дітей в західних областях України після Другої



- світової війни. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Історія*, (56), 78–86. <https://doi.org/10.31861/hj2022.56.78-86>.
- ДУ «Державний інститут сімейної та молодіжної політики». (2020). *Захист прав дітей в умовах децентралізації влади в Україні. Щорічна державна доповідь про становище дітей в Україні за підсумками 2019 року*. Київ. <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/112dfa55-c22b-4642-b09f-9e3bdc06610a/content>.
- Заборовський, В. В., & Заборовська, С. В. (2023). Опіка дітей, позбавлених батьківського піклування в умовах війни: соціально-правовий аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*, 2(79), 408–414. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.79.2.64>.
- Клименко, О. Ю. (2015). *Інституціоналізація соціального захисту дітей у кризових ситуаціях в українському суспільстві: монографія*. Київ: ХДАК.
- Крицька І., & Орел, Ф. (2024) Реформи на чотири роки та €50 млрд від Євросоюзу. Бізнес-клімат, судова система, фінсектор, довілля та ще 11 напрямів реформ. Forbes вивчив план Ukraine Facility. *Forbes Ukraine*, (3). <https://forbes.ua/money/reformi-na-chotiri-roki-ta-50-mlrd-vid-evrosoyuzu-biznes-klimat-sudova-sistema-finsektor-dovkillya-ta-shche-11-napryamiv-reform-forbes-vivchiv-plan-ukraine-facility-20032024-19826>.
- Лис, В. (2020). Деінституціалізація в системі децентралізації повноважень у сфері інституційного догляду та виховання дітей. *Аспекти публічного управління*, 8(5), 52–61. <https://doi.org/10.15421/152093>.
- Лисюк, А. М., & Грабовська, Г. М. (2023). Захист прав дітей-сиріт та дітей позбавлених батьківського піклування під час військових дій. *Аналітично-порівняльне правознавство*, (2), 80–84. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.02.13>.
- Машкіна, О. І. (2025). Закордонний досвід забезпечення соціальних та гуманітарних прав дітей. *Суспільство та національні інтереси. Серія «Публічне управління та адміністрування»*, (7), 449–459. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-7\(15\)-449-459](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-7(15)-449-459).
- Пархоменко-Кучевіл, О. (2021) Інноваційні підходи до деінституціалізації закладів розвитку та виховання дітей, які залишилися без піклування батьків. *Наукові перспективи*, (6), 105–111. [http://dx.doi.org/10.52058/2708-7530-2021-6\(12\)-105-111](http://dx.doi.org/10.52058/2708-7530-2021-6(12)-105-111).
- Петрочко, З., & Петушкова, Л. (2021). Підготовка персоналу інтернатів до змін у процесі деінституціоналізації. *Теоретичні та методичні проблеми освіти дітей та молоді*, 25 (2), 99–112. <https://doi.org/10.32405/2308-3778-2021-25-2-99-112>.
- Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо захисту прав дітей на період надзвичайного або воєнного стану. (2022, Березень 03). Постанова Кабінету Міністрів України (№349). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/349-2022-%D0%BF#Text>.
- Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо провадження діяльності з усиновлення та влаштування дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, в сім'ї громадян України під час воєнного стану. (2023, Червень 01). Постанова Кабінету Міністрів України (№ 576). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-2023-%D0%BF#Text>.
- Про Національну стратегію реформування системи інституційного догляду та виховання дітей на 2017-2026 роки та план заходів з реалізації її I етапу. № 526-р. (2017, Серпень 09). Розпорядження Кабінету Міністрів України <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2017-%D1%80#n23>.
- Про схвалення Стратегії забезпечення права кожної дитини в Україні на зростання в сімейному оточенні на 2024-2028 роки та затвердження операційного плану заходів на 2024-2026 роки з її реалізації (2024, Листопад 26). Розпорядження Кабінету Міністрів України (№ 1201-р). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1312-2021-%D1%80#Text>.
- Ружинкас, О. В. (2024). Напрями трансформації зовнішньоторговельної політики країни. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*, (28), 82–93. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-28-82-93>.
- Сигидин, М. М. (2023). Реформування системи інституційного догляду та виховання дітей в Україні в умовах воєнного стану. *Нове українське право*, (3), 34–40. <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.3.5>.
- Солодкова, К., & Бойчук, Д. (2019). Копенгагенські та мадрридські критерії вступу до європейського союзу: перспективи для України. *Молодий вчений*, (11), 400–403. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-88>.
- Черненко, Л. М., Полякова, С. В., Шишкін, В. С., & та ін. (2021). *Соціальне відторгнення, нерівність та бідність дітей. Національна академія наук України, Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи*. Київ. [https://idss.org.ua/arhiv/Монографія\\_БІДНІСТЬ\\_ДІТЕЙ%20\(PDF\).pdf](https://idss.org.ua/arhiv/Монографія_БІДНІСТЬ_ДІТЕЙ%20(PDF).pdf).
- Штокалюк, Ю. (2023). Війна і сирітство: скільки дітей в Україні залишилися без батьків та як змінився рівень їхнього усиновлення. *Юридична Газета Online*. <https://jur-gazeta.com/publications/practice/civilne-pravo/viyana-i-siritstvo-skilki-ditey-v-ukrayinizalishilisy-bez-batkiv-ta-yak-zminivsy-riven-yihnogo-usi.html>.
- ЮНІСЕФ. (2018). *Громада, дружба до дітей та молоді. Навчальний посібник для реалізації ініціативи на місцевому рівні в Україні*. Київ. [https://www.unicef.org/ukraine/media/2361/file/CCF\\_manual\\_ukr.pdf](https://www.unicef.org/ukraine/media/2361/file/CCF_manual_ukr.pdf)

## REFERENCES

- Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017, August 9). *On the National Strategy for Reforming the System of Institutional Care and Upbringing of Children for 2017–2026 and the action plan for the implementation of its first stage*. Order No. 526-r. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2017-%D1%80#n23>
- Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022, March 3). *On amendments to certain resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine regarding the protection of children's rights during a state of emergency or martial law*. Resolution No. 349. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/349-2022-%D0%BF#Text>
- Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023, June 1). *On amendments to certain resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine concerning adoption and placement of orphans and children deprived of parental care in families of Ukrainian citizens during martial law*. Resolution No. 576. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-2023-%D0%BF#Text>



- Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024, November 26). *On approval of the Strategy for ensuring the right of every child in Ukraine to grow up in a family environment for 2024–2028 and approval of the operational plan of measures for 2024–2026 for its implementation*. Order No. 1201-r. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1312-2021-%D1%80#Text>
- Cherenko, L. M., Polyakova, S. V., Shyshkin, V. S., et al. (2021). *Social exclusion, inequality and child poverty*. Kyiv: National Academy of Sciences of Ukraine, M. V. Ptukha Institute for Demography and Social Studies. [https://idss.org.ua/arhiv/Monografiya\\_bidnist\\_ditey%20\(PDF\).pdf](https://idss.org.ua/arhiv/Monografiya_bidnist_ditey%20(PDF).pdf)
- Deinstitutionalization and transformation of services for children: A manual of best practices*. (2009). Kyiv: (Kalita Publishing House). <https://vin.gov.ua/images/doc/vin/ODA/deinstutualizatsia/posibnyk.pdf>
- Drobina, L. (2022). *The Soviet system of institutional care and education of children in the western regions of Ukraine after World War II*. *Scientific Bulletin of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. History*, (56), 78–86. <https://doi.org/10.31861/hj2022.56.78-86>
- Drohobych State Institute for Family and Youth Policy. (2020). *Protection of children's rights under conditions of power decentralization in Ukraine. Annual State Report on the situation of children in Ukraine for 2019*. Kyiv: (DU “Derzhavnyi instytut simeinoi ta molodizhnoi polityky”). <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/112dfa55-c22b-4642-b09f-9e3bdc06610a/content>
- Klymenko, O. Yu. (2015). *Institutionalization of social protection of children in crisis situations in Ukrainian society: Monograph*. Kyiv: (KhDAK).
- Krytska, I., & Orel, F. (2024). *Four years of reforms and €50 billion from the European Union: Business climate, judiciary, financial sector, environment, and 11 other areas of reform*. *Forbes Ukraine* (3). <https://forbes.ua/money/reformi-nachotiri-roki-ta-50-mlrd-vid-evrosoyuzu-biznes-klimat-sudova-sistema-finsektor-dovkillya-ta-shche-11-napryamiv-reform-forbes-vivchiv-plan-ukraine-facility-20032024-19826>
- Lys, V. (2020). *Deinstitutionalization in the system of decentralization of powers in the field of institutional care and upbringing of children*. *Aspects of Public Administration*, 8(5), 52–61. <https://doi.org/10.15421/152093>
- Lysiuk, A. M., & Hrabovska, H. M. (2023). *Protection of the rights of orphans and children deprived of parental care during military actions*. *Analytical and Comparative Jurisprudence*, (2), 80–84. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.02.13>
- Mashkina, O. I. (2025). *Foreign experience in ensuring the social and humanitarian rights of children*. *Society and National Interests. Series “Public Administration and Governance”*, (7), 449–459. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-7\(15\)-449-459](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-7(15)-449-459)
- Parkhomenko-Kutsevil, O. (2021). *Innovative approaches to the deinstitutionalization of child development and education institutions for children left without parental care*. *Scientific Perspectives*, (6), 105–111. [http://dx.doi.org/10.52058/2708-7530-2021-6\(12\)-105-111](http://dx.doi.org/10.52058/2708-7530-2021-6(12)-105-111)
- Petrochko, Z., & Pietushkova, L. (2021). *Preparing boarding school staff for change in the process of deinstitutionalization*. *Theoretical and Methodical Problems of Education of Children and Youth*, 25(2), 99–112. <https://doi.org/10.32405/2308-3778-2021-25-2-99-112>
- Ruzhinskas, O. V. (2024). *Directions of transformation of foreign trade policy of countries*. *Bulletin of Mariupol State University. Series: Economics*, (28), 82–93. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-28-82-93>
- Shtokaliuk, Yu. (2023). *War and orphanhood: How many children in Ukraine were left without parents and how the level of adoption changed*. *Yurydychna Gazeta Online*. <https://yur-gazeta.com/publications/practice/civilne-pravo/viyna-i-siritstvo-skilli-ditey-v-ukrayinizalishilisy-bez-batkiv-ta-yak-zminivsyariven-yihnogo-usi.html>
- Sigidyn, M. M. (2023). *Reforming the system of institutional care and upbringing of children in Ukraine under martial law*. *New Ukrainian Law*, (3), 34–40. <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.3.5>
- Solodkova, K., & Boichuk, D. (2019). *The Copenhagen and Madrid criteria for accession to the European Union: Prospects for Ukraine*. *Young Scientist*, (11), 400–403. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-88>
- UNICEF. (2018). *Child and youth-friendly community: A training manual for implementing the initiative at the local level in Ukraine*. Kyiv. [https://www.unicef.org/ukraine/media/2361/file/CCF\\_manual\\_ukr.pdf](https://www.unicef.org/ukraine/media/2361/file/CCF_manual_ukr.pdf)
- Volynets, L. S. (2017). *About the children brought to the state by storks. Notes of non-indifferent people*. Kyiv: Sofia-A Ltd. (TOB «Софія-А» ЛТД).
- Zaborovskiy, V. V., & Zaborovska, S. V. (2023). *Guardianship of children deprived of parental care in wartime: A socio-legal aspect*. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series “Law”*, 2(79), 408–414. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.79.2.64>



# Innovative Approaches to Human Resource Management in the Public Sector: the Ukrainian and European Context

UDC 35.072.6

DOI: <https://doi.org/10.15421/152531>**Bereza Nazariy**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0007-5697-2115>, [nazarii.r.bereza@lpnu.ua](mailto:nazarii.r.bereza@lpnu.ua)**Kozopas Andrii**Ph.D., Student, <https://orcid.org/0009-0003-2239-7686>*Lviv Polytechnic National University (Lviv, Ukraine)*

## Abstract.

The ongoing processes of digital transformation, globalization, and European integration have a profound impact on the public administration system in Ukraine. They set new requirements for the competencies, structure, and culture of the civil service. Human resource management (HRM) becomes a central factor of reform success, as the professionalism, motivation, and digital readiness of civil servants determine the efficiency of public policy implementation. In the digital era, there is a need to rethink HR policy – from administrative personnel management to strategic management of human capital.

The purpose of the article is to explore innovative approaches to human resource management in the public sector, to analyze international experience (European Union, Estonia, Poland), and to identify the directions for implementing effective practices in the Ukrainian context.

The study identifies the key areas of innovation in public sector HRM: digitalization of personnel processes, introduction of HR analytics and performance indicators, application of the competence-based approach, development of digital and managerial competencies, and the transition to hybrid models of training and professional development. It is revealed that integration of the European “smart governance” model into Ukraine’s public administration is possible only with the creation of a national HR ecosystem based on data-driven management, transparency, and interagency cooperation. The paper proposes several practical steps, including HR analytics development, consolidation of state HR systems, competency framework standardization, and the formation of a leadership talent pool for the civil service.

The enhancement of Ukraine’s HR policy should rely on the principles of digital culture, openness, data analytics, and continuous learning. Innovative HR approaches are the key to improving public administration efficiency and building a modern, flexible, and competent civil service.

**Keywords:** public administration, human resource management, digital transformation, HR analytics, competence-based approach, civil service, public sector

## Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в публічному секторі: український та європейський контекст

**Береза Назарій, Козопас Андрій***Національний університет «Львівська політехніка» (Львів, Україна)*

## Анотація.

Сучасні процеси цифрової трансформації, глобалізації та європейської інтеграції суттєво впливають на систему публічного управління в Україні. Вони формують нові вимоги до компетентностей, структури та культури державної служби. Управління людськими ресурсами стає центральним елементом успішності реформ, адже саме від професійності, мотивації та цифрової готовності державних службовців залежить ефективність реалізації державної політики. В умовах цифровізації постає необхідність переосмислення кадрової політики – від адміністративного управління кадрами до стратегічного управління людським капіталом.

Метою статті є дослідити інноваційні підходи до управління людськими ресурсами у публічному секторі, проаналізувати міжнародний досвід (Європейський Союз, Естонія, Польща) та визначити напрями імплементації ефективних практик в український контекст.

У процесі дослідження визначено ключові напрями інновацій у HRM державного сектора: цифровізація кадрових процесів, використання HR-аналітики та системи індикаторів ефективності, впровадження компетентнісного підходу, розвиток цифрових і управлінських компетентностей, перехід до гібридних моделей навчання та підвищення кваліфікації. Встановлено, що інтеграція елементів європейської моделі «розумного врядування» в українську систему можлива лише за умови створення національної HR-екосистеми, заснованої на даних, прозорості та міжвідомчій співпраці. Запропоновано низку практичних кроків: розвиток HR-аналітики, консолідацію державних HR-систем, стандартизацію компетентностей, створення резерву лідерів державної служби.

Розвиток кадрової політики в Україні повинен базуватися на принципах цифрової культури, відкритості, аналітичного управління та безперервного навчання персоналу. Інноваційні HR-підходи є ключем до підвищення ефективності державного управління та формування сучасної, гнучкої та компетентної публічної служби.

**Ключові слова:** публічне управління, управління людськими ресурсами, цифрова трансформація, кадрова політика, HR-аналітика, компетентнісний підхід, державна служба

Стаття надійшла / Article arrived: 19.08.2025

Схвалено до друку / Accepted: 22.09.2025



### Вступ.

У XXI столітті ефективність державного управління дедалі більше визначається здатністю держави залучати, розвивати та утримувати висококваліфіковані людські ресурси. Під впливом цифрової трансформації, глобалізації та соціальних змін публічний сектор переходить від традиційних адміністративних підходів до стратегічного управління людським капіталом. Саме тому питання оновлення підходів до управління персоналом стає одним із ключових факторів модернізації публічного управління та підвищення його результативності.

Публічна служба виступає не лише механізмом реалізації державної політики, а й важливим соціальним інститутом, який відображає рівень професіоналізму, етичності та відкритості держави. Від ефективності функціонування цього інституту залежить не лише якість прийняття рішень, а й довіра громадян до влади. Проте в умовах диджиталізації державного управління зростають вимоги до компетентностей державних службовців, їхньої здатності працювати з даними, приймати рішення на основі аналітики, володіти цифровими інструментами та діяти у швидкозмінному середовищі.

Україна, яка перебуває на етапі глибоких реформ і європейської інтеграції, має унікальну можливість переосмислити роль кадрової політики як рушійної сили публічних перетворень. Від ефективності державних інститутів, що відповідають за формування та реалізацію кадрової політики, залежить спроможність держави забезпечити сталість управлінських процесів і впроваджувати принципи «good governance». Саме тому сучасна кадрова політика повинна бути орієнтована не на формальне управління кадрами, а на розвиток людського потенціалу, інноваційного мислення та цифрової культури.

Інновації у сфері управління людськими ресурсами (HRM) в публічному секторі вже не обмежуються автоматизацією кадрових процедур або створенням електронних баз даних. Йдеться про глибинну зміну філософії управління, що передбачає:

- перехід від бюрократичної системи контролю до системи підтримки розвитку працівників;
- використання HR-аналітики та великих даних (Big Data) для прогнозування кадрових потреб;
- впровадження компетентнісного підходу до добору, оцінки та розвитку державних службовців;

- забезпечення гнучкості організаційних структур і підвищення ролі командної взаємодії;
- розширення програм навчання, підвищення кваліфікації та формування цифрових навичок.

Світова практика підтверджує, що перехід до інноваційних моделей HRM дозволяє не лише підвищити ефективність публічної служби, а й сформувати нову управлінську культуру – культуру партнерства, відкритості, прозорості й орієнтації на результат. Водночас, для України важливо адаптувати ці підходи до власного інституційного контексту, враховуючи специфіку публічного сектору, особливості правового поля, рівень цифрової зрілості держави та соціальні очікування громадян.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю осмислення того, яким чином інноваційні підходи до управління людськими ресурсами можуть сприяти формуванню сучасної моделі державної служби – гнучкої, компетентної, цифрово-орієнтованої та здатної забезпечити сталий розвиток країни.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Переосмислення управління людськими ресурсами (HRM) у публічному секторі України простежується в низці праць останніх років, де цифровізація й компетентнісний підхід визначаються як головні драйвери трансформації. У фундаментальній статті Н. Гончарук та О. Прудіуса систематизовано напрями переходу до «цифрового HR» у державній службі: HR-автоматизація, HR-аналітика, е-навчання, SMART-рекрутинг; автори підкреслюють потребу інституційної підтримки HRMIS та інтеграції з відкритими державними сервісами (зокрема, порталом вакансій) як передумови прозорості і керованості кадрових процесів (Гончарук & Прудіус, 2022).

О. Антонова конкретизує поняття «персонал-технології» (HRTech) у публічній службі як об'єднання аналітики даних, цифрових платформ управління компетентностями та інструментів підтримки рішень у відборі, оцінюванні та розвитку персоналу. Вона акцентує на змінах ринку праці публічного сектору в умовах пандемії та війни, коли зростає значення гнучких форм навчання і добору, а також з'являється запит на цифрові та психологічні компетентності у службовців (Антонова, 2023).

У близьких за тематикою роботах українські автори описують конкретні «вузькі місця» цифровізації HR у державних органах: бракує стандартизованих програм автоматизації, аналітичної інфраструктури та навченого персоналу для управління даними; водночас



цифрова трансформація відкриває можливості для створення «цифрового робочого місця», самообслуговування кадрових послуг та прогнозу аналітики (Матківська & Зачко, 2023; Матківська, 2024).

Важливий пласт досліджень присвячено компетентнісній складовій. Л. Матвейчук пропонує цілісне визначення «цифрової компетентності публічних службовців» як поєднання знань, навичок і цифрового етикету, необхідних для професійної діяльності у внутрішньому та зовнішньому цифровому середовищі; авторка виокремлює принципи її формування (законність, безперервність, мотивація, цифрова етика тощо) (Матвейчук, 2022). Паралельно державні ініціативи формують нормативно-рамкові орієнтири: «Рамка цифрових компетентностей для держслужбовців» деталізує виміри, сфери та рівні володіння цифровими навичками, забезпечуючи стандартизацію вимог до персоналу (Мінцифра/Дія.Освіта, 2021).

Міжнародний корпус публікацій робить акцент на стратегічному характері HR-перетворень у публічній службі. У звіті OECD «Public Employment and Management 2023» наголошено на переході до гнучкіших моделей управління державним персоналом (*workforce agility*), розбудові HR-аналітики, підвищенні привабливості публічної кар'єри та розвитку цифрових умінь як «ядра» спроможності уряду реагувати на кризи й інновації (OECD, 2023). Дотичні напрацювання OECD зосереджені на підходах до формування «digital-government-ready workforce» і даних про політики зайнятості у публічному секторі, що слугують орієнтиром для національних реформ (OECD, 2023b).

У європейському вимірі EUPAN Strategy 2022–2025 визначає пріоритети для національних адміністрацій ЄС: інноваційність, професіоналізм, привабливість державної служби, спільне навчання й обмін практиками; документ підкреслює потребу в системному розвитку цифрових навичок і кадровій політиці, здатній підтримати трансформації (EUPAN, 2022–2025). Аналітика EIPA у межах міжнародного бенчмаркінгу та спеціальних проєктів надалі деталізує тренди: просування цифрової грамотності, гнучкі навчальні траєкторії, інституційну підтримку впровадженню цифрових сервісів і нових профілів компетентностей у публічній службі (EIPA, 2022; 2024).

Європейські оглядові матеріали щодо цифрової публічної адміністрації (факти-аркуші ЄК) демонструють, що в країнах ЄС домінують

підходи, орієнтовані на інтероперабельність, дані та користувачоорієнтованість; кадровий вимір у цих практиках охоплює стандарти цифрових компетенцій та механізми їхнього безперервного розвитку (European Commission, 2022).

Таким чином, українські та міжнародні джерела формують узгоджену рамку: (1) технологічна – HRMIS, цифрові платформи послуг і аналітика; (2) компетентнісна – рамки цифрових умінь, нові профілі та навчання; (3) інституційна – стратегії привабливості публічної служби, гнучкі моделі управління персоналом, міжвідомча координація. Відмінності між країнами переважно стосуються глибини інтеграції HR-аналітики та узгодженості інституційних рішень. Для України актуальною залишається задача зняття «вузьких місць» – нестачі аналітичних спроможностей, фрагментації даних і нерівномірності цифрової зрілості органів – за умов водночас швидкого масштабування успішних пілотів і стандартизації компетентностей.

У проведеному дослідженні теоретична база лежить у перетині трьох ключових концепцій, які формують сучасні підходи до публічного управління: New Public Management (NPM), концепція «good governance» та парадигма цифрового врядування (Digital Government / Digital Era Governance).

Концепція New Public Management виникла в 1980-1990-х роках як реакція на традиційну бюрократичну модель і передбачала запозичення приватних управлінських практик у публічному секторі: акцент на ефективність, результативність, конкуренцію, гнучкість та клієнтоорієнтованість. Проте згодом стало зрозуміло, що NPM має свої обмеження, зокрема фрагментацію процедуральних сфер і недостатнє врахування комплексності державної діяльності. У статті «New Public Management Is Dead – Long Live Digital-Era Governance» Dunleavy, Margetts та співавт. обґрунтовують, що в епоху цифрових технологій NPM поступово змінюється на парадигму Digital Era Governance (DEG) – з акцентом на реконсолідацію функцій, інтеграцію та цифровізацію процесів (Dunleavy et al., 2006). DEG підкреслює, що технології не просто інструмент, а рушій трансформації урядових структур та моделей управління.

Концепція good governance додає нормативно-оцінювальний вимір: вона фокусується на таких принципах, як прозорість, підзвітність, участь громадян, верховенство права, ефективність і справедливість. У публічній адміністрації «добре врядування» розглядається як ціннісно-



-політична рамка, яка забезпечує легітимність владних дій і довіру громадськості (Anđelković, 2023). Наприклад, згідно зі звітом ESCAP, good governance включає в себе такі характеристики: участь, консенсусоорієнтованість, підзвітність, прозорість, ефективність, справедливість, інклюзивність та верховенство права.

Система Digital Government / Digital Era Governance виступає як синтез технократичної та управлінської парадигми, у якому цифрові технології, відкриті дані, міжвідомча інтеграція та клієнт-орієнтовані сервіси стають центральним елементом державного управління. Дослідники, як-от Meijer, Rodríguez Bolívar та Gil-García (2018), вказують, що перехід від e-Government до Digital Governance передбачає не просто надання електронних послуг, а зміну взаємодії влади і громадян, реструктуризацію процесів у світлі цифрових можливостей. Інша робота «Digital-government model: theory and practice of modern public administration» також розгортає еволюцію класичних моделей публічного управління в бік моделі цифрового уряду через поєднання веб-сервісів, відкритих даних і архітектури інтеграції (Kosorukov, 2017).

Методологічно дослідження побудовано за такими підходами:

– Системний підхід: HRM розглядається як взаємопов'язана система політик, процесів і технологій, де зміна одного елементу впливає на всю систему.

– Порівняльний метод: для зіставлення українських практик і європейського досвіду, виявлення сильних і слабких сторін.

– Контент-аналіз: використання наукових статей, державних документів, звітів 2020-2025 років для виявлення тенденцій, патернів і напрямів змін.

– Кейс-метод: аналіз конкретних кейсів (наприклад, HRMIS, діджиталізовані HR-процеси) з метою перевірки адекватності запропонованих теоретичних моделей.

Ця методологічна рамка дозволяє поєднати теоретичний аналіз, емпіричне зіставлення та практичні висновки, що є необхідною умовою для якісної наукової статті у фаховому журналі.

У країнах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) вже давно впроваджуються просунуті системи управління кадрами, цифрова аналітика, та індикатори ефективного HR. Наприклад, у звіті An International Framework for Human Resource Management Indicators in Public Administration ОЕСР представлено пілотний набір міжнародно порівнянних індикаторів HRM,

включно з показниками «час найму», «текучість персоналу», «плинність після першого року». Це демонструє тенденцію до впровадження даних і аналітики як основи кадрової політики в державному секторі (OECD, 2025)

Інший приклад – звіт Workforce Insights from Central Governments (2025), який базується на євро – ОЕСР-опитуванні державних службовців. У ньому показані ключові виклики, очікування працівників і пріоритети реформ у кадровій політиці: навчання, розвиток лідерства, участь у прийнятті рішень, залучення молоді. Ці емпіричні дані можуть бути корисними для порівняльного аналізу з українським контекстом (OECD, 2025).

У країнах Європейського Союзу й сусідніх державах широко застосовуються практики управління талантами, мультипоколінного кадрового управління й модернізації HRM в умовах демографічних змін. Наприклад, в дослідженні Ageing and Talent Management in European Public Administrations підкреслюється важливість адаптації кадрових стратегій до старіння служби, застосування програм наставництва, планування наступництва, ротації та розвитку талантів (OECD / EIPA, 2021)

Загалом міжнародна практика демонструє такі ключові тренди, які можуть бути корисні Україні:

1. Загальнодержавні HR-платформи та централізовані дані – для забезпечення уніфікації, прозорості та взаємодії між органами влади.

2. Аналітика даних і індикатори як основа кадрових рішень – рішення про найм, розвиток, плинність персоналу базуються не на інтуїції, а на даних.

3. Модель управління талантами – не лише відбір, але й розвиток, утримання та трансфер здібностей у межах служби.

4. Гнучке навчання та розвиток – онлайн-формати, курси на вимогу, мікронавчання, менторство, гейміфікація.

5. Адаптивність до демографічних змін – управління п'ятидесятирічною службою, оптимізація співвідношення молодих і досвідчених працівників, включення поколінь Z і Millennials.

В Україні вже здійснено кілька ініціатив, що демонструють пошук власного шляху цифрової трансформації HRM в публічному секторі.

Однією з найважливіших є реалізація HRMIS (Human Resource Management Information System) як частини державних реформ e-government. Наприклад, у проєкті Ukraine – e-Government Assessment (World Bank) згадується, що система



HRMIS представляється як ключовий елемент для автоматизації кадрових процесів, зберігання даних про структури, штатні розклади, особові справи, професійні навички та навчання (World Bank, Ukraine e-Government Report)

Державною ініціативою є портал Career.gov.ua – єдиний державний веб-портал вакансій для органів влади, де конкурси публікуються відкрито, і кандидати можуть подавати заявки онлайн, це підвищує прозорість і доступність процедур відбору.

На сайті НАДС (Національного агентства України з питань державної служби) згадується HRMIS як частина стратегічної діяльності агентства та як фундамент для модернізації кадрових процесів у державній службі (на самому сайті НАДС).

Окрім цього, у державних документах «План України 2024–2027» згадується відновлення функціоналу порталу Career.gov.ua і його роль у публічному управлінні та кадрових процесах.

Хоча публічні джерела не завжди деталізують повний спектр технологічних реалізацій, ці кроки вказують на те, що Україна рухається в напрямку створення інтегрованої HR-системи та прозорих процедур відбору й управління персоналом.

#### Результати дослідження.

Аналіз сучасних міжнародних досліджень і українських ініціатив дає підстави стверджувати, що впровадження інновацій у HRM – це комплексна трансформація, де технології грають роль каталізатора, а успіх залежить від організаційної культури, ресурсів та аналітичної спроможності. Однією з ключових тенденцій є поширення HR-аналітики / People Analytics у публічному секторі, що дозволяє урядам використовувати дані про кадри не лише для опису минулого, а й для прогнозування майбутніх потреб (Cho et al., 2023). Людські дані стають стратегічним ресурсом: від прогнозу плинності й ризиків втрат до визначення успішних траєкторій розвитку й оптимальних кадрових рішень.

У звіті OECD The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector наголошується, що для реалізації data-driven підходів потрібна сильна політика управління даними (data governance), етичні рамки, захист приватності, а також підготовка працівників до роботи з даними (аналіз, інтерпретація) (OECD, 2019). У контексті HR це означає, що неможливо просто закупити інструменти – потрібно змінити спосіб мислення організацій: від інтуїтивного управління до рішення, підсиленого даними.

Досвід Європейської мережі адміністрацій

публічної служби (EUPAN) підтверджує, що трансформація кадрових політик часто супроводжується змінами на стратегічному рівні: конкурси на топ-посади з відкритим оголошенням, мобільність кадрів, прозорі критерії оцінки, навчальні програми у співпраці з ЄС. Зокрема, у звіті з оцінки реалізації Стратегії EUPAN 2022-2025 згадується, що країни-члени зосереджуються на компетенціях лідерів, стандартних HR-інструментах та інноваціях у кадровому управлінні (EUPAN, 2024). Це ілюструє, що чинники успіху – не лише технології, а інституційна підтримка, стандартизація та міждержавний обмін практиками.

Успішні практики країн демонструють, що стратегічне планування кадрів (Strategic Workforce Planning) стає ядром якісного управління. Як зазначено в дослідженні OECD The Government Workforce of the Future, уряди дедалі більше зосереджуються на моделюванні потреб кадрового контингенту з урахуванням демографічних, технологічних і політичних змін. У практиці це означає, що кадрові стратегії мають містити кількісні сценарії, резерви компетенцій, планування спадкоємності (Succession Planning) та системи аналізу продуктивності.

Проведений аналіз довів, що цифрова трансформація кадрової політики у публічному секторі – це не лише технологічне оновлення інструментів, а структурна зміна логіки управління людьми, яка базується на даних, компетенціях та цінностях відкритості. Для України це означає необхідність переходу від моделі “адміністративного обліку кадрів” до моделі “державної HR-аналітики”, у якій управлінські рішення приймаються на підставі об’єктивних показників ефективності, мотивації, задоволеності та професійного розвитку службовців.

Результати дослідження дозволили сформулювати комплекс пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності державної кадрової політики в умовах цифрової трансформації.

1. Створення національної екосистеми управління людськими ресурсами (HR-Ecosystem).

Пропонується створення інтегрованої державної HR-екосистеми, яка б об’єднала функції HRMIS, Career.gov.ua, електронного навчання (Diia.Education) та модулів аналітики. Така екосистема має включати:

– Єдину базу даних персоналу органів влади, що дозволить уникнути дублювання та забезпечить точність аналітики.



– Аналітичний модуль (People Analytics) для моніторингу показників: плинність, рівень участі у навчанні, кадрові ризики, вікова структура, потенціал наступництва.

– Інтєроперабельність з іншими державними реєстрами, що забезпечить стратегічний рівень управління людським потенціалом.

Успішним прикладом є система “HRMIS Estonia” та ініціатива OECD Digital Government Dashboard, які демонструють, як дані можуть бути перетворені на стратегічний ресурс кадрової політики (OECD, 2023).

2. Інституціоналізація аналітичної функції у кадрових службах.

В українських реаліях кадрові підрозділи досі функціонують переважно як адміністративні одиниці. Необхідно перейти до аналітичної моделі HR-служби, що базується на трьох рівнях:

– операційний рівень – автоматизація рутинних процесів (облік, контракти, оцінювання);

– аналітичний рівень – використання інструментів аналізу даних (Power BI, Tableau, Python, R) для прогнозування плинності та виявлення слабких місць у мотивації;

– стратегічний рівень – інтеграція HR-даних у процеси стратегічного планування державних органів.

Подібний підхід застосовують у Сінгапурі (Public Service Division), де HR-аналітика допомагає прогнозувати майбутні потреби компетентностей державних службовців та формувати індивідуальні траєкторії розвитку.

3. Формування системи стратегічного HR-планування у публічному секторі.

На основі досвіду країн ЄС пропонується створення модуля стратегічного HR-планування, який би передбачав: сценарне прогнозування кадрового складу на 5-10 років з урахуванням демографічних, регіональних і галузевих змін; резерв талантів – створення бази майбутніх керівників, які проходять цільову підготовку; індикатори кадрової стійкості – показники ефективності HR (Turnover Rate, Engagement Index, Succession Rate).

Такі підходи описані в звіті OECD Public Employment and Management 2023 як основа “future-ready government workforce”.

4. Впровадження системи KPI та HR-моніторингу ефективності.

Запровадження чітких показників ефективності HR має забезпечити об’єктивну оцінку результатів кадрової політики. До базових KPI можна віднести: час найму (Time to Hire); рівень плинності кадрів (Turnover);

індекс задоволеності (Employee Engagement); частка працівників, що пройшли підвищення кваліфікації.

Ця система має бути інтегрована у державну систему оцінювання якості публічного управління, а її результати – публічними. Подібну модель застосовує Фінляндія, де HR-індикатори публікуються у відкритому доступі (Ministry of Finance, 2023).

5. Модернізація компетентнісної рамки державної служби.

Пропонується адаптація європейських стандартів DigComp 2.2 та European Competence Framework for the Public Sector, з урахуванням українських реалій.

Важливо не просто перенести стандарти, а розробити власну систему

UkrComp, яка враховує: специфіку кризового управління (в умовах війни); потребу у стійкості (resilience) та антикорупційній доброчесності; міжсекторальні навички (data literacy, collaborative governance).

Це дозволить формувати кадровий резерв нового типу – цифрових лідерів публічного управління (CDTO).

6. Зміна ролі HR-служб у структурі державного управління.

Ключовим результатом дослідження є твердження, що HR-служба має стати стратегічним суб’єктом політики, а не технічним виконавцем. Це означає участь у розробці реформ і стратегій міністерств та аналітичний супровід кадрових рішень уряду. Важливу роль також має регулярна звітність за показниками людського капіталу. HR має бути інтегрованим у процеси управління змінами (Change Management), що дозволить підвищити стійкість державного сектору до реформ.

7. Партнерство держави, університетів і бізнесу.

Передовий світовий досвід показує необхідність розбудови Національної платформи підготовки кадрів публічного сектору, у якій освітні програми, курси цифрових компетентностей і практичні стажування будуть об’єднані в єдину систему. Співпраця з університетами (зокрема НУ «Львівська політехніка»), НАДУ, Київська школа економіки) може забезпечити науково-методичну підтримку HR-реформи, а бізнес-партнери – практичні кейси та інновації.

#### **Висновки.**

У ході дослідження було аргументовано, що інноваційні підходи до управління людськими ресурсами у публічному секторі



– це не зовнішня «прикраса», а суттєва зміна самої природи кадрової політики. У світовому контексті HR-аналітика, стратегічне планування, використання даних як основи прийняття рішень, а також розвиток цифрових компетенцій є ознаками сучасної, адаптивної та ефективної державної служби (OECD, 2023; OECD, 2019).

Українська практика, хоч і на початкових етапах, вже демонструє готовність до трансформації: системи HRMIS, відкриті конкурси через Career.gov.ua, рамки цифрових компетенцій – усе це важливі кроки на шляху до нового кадрового устрою. Однак ключові бар'єри – фрагментарність даних, нестача аналітичної експертизи, слабка координація між органами та культурний опір – вимагають системних рішень.

Щоб подолати розриви, потрібна цілісна дорожня карта, що поєднує інституційне врядування, сучасні технології, правові та етичні гарантії, розвиток спроможностей і керовані зміни. Йдеться про національний центр компетенцій і єдині стандарти, інтероперабельні реєстри та електронні профілі, а також сумісність

із європейськими вимогами й аудит алгоритмів, системні програми апскейлінгу та спільноти практик. Крім цього має бути передбачено сильну комунікацію, залучення стейкхолдерів і прозорі KPI. У підсумку формується не просто «цифровий» HR, а стійка культура, де дані, компетенції й довіра стають спільною валютою державної служби.

Кадрова політика України має еволюціонувати від адміністративно-реактивної до проактивної, стратегічної, цифрово орієнтованої, це означає поєднання технологій з розвитком людського потенціалу, створення аналітичної екосистеми, встановлення KPI для HR та інкорпорацію європейських стандартів у вітчизняну систему, адаптованих до контексту.

Перспективи подальших досліджень: тестування запропонованих кроків у конкретних міністерствах чи регіонах, побудова аналітичних інструментів у HRMIS, моделювання впливу кадрових інновацій на ефективність діяльності органів публічної влади.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Антонова, О. (2023). Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами. *Аспекти публічного управління*, 11(1), 79–85. <https://doi.org/10.15421/152311>
- Гончарук, Н., & Прудис, О. (2022). Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. *Аспекти публічного управління*, 10(5), 16–24.
- Andelković, J. (2023). *Good governance in public administration*. [https://www.researchgate.net/publication/377949006\\_Good\\_governance\\_in\\_public\\_administration](https://www.researchgate.net/publication/377949006_Good_governance_in_public_administration)
- Cho, W., Choi, S., & Choi, H. (2023). *Human Resources Analytics for Public Personnel Management*. *Administrative Sciences*, 13(2), 41. MDPI. <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/2/41>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *New Public Management is Dead - Long Live Digital-Era Governance*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- EUPAN. (2022–2025). *EUPAN Strategy Paper 2022–2025*. <https://www.eupan.eu>
- EUPAN. (2024). *Results of the evaluation of the EUPAN Strategy Paper 2022–2025*. <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2024/12/Results-of-the-evaluation-of-the-EUPAN-Strategy-Paper-2022-2025.pdf>
- European Commission. (2022). *Digital Public Administration Factsheet (EU)*. Interoperable Europe. [https://commission.europa.eu/interoperable-europe\\_en](https://commission.europa.eu/interoperable-europe_en)
- European Institute of Public Administration (EIPA). (2022). *Digital Skills and Knowledge for Public Administration (DSKPA)*. <https://www.eipa.eu>
- European Institute of Public Administration (EIPA). (2024). *Public Sector Performance Programme 2022–2025: An International Benchmarking Study (chapters)*. <https://www.eipa.eu>
- Kosorukov, A. A. (2017). Digital government model: theory and practice of modern public administration. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 20(3), 1–10.
- Matkivska, K., & Zachko, O. (2023). *Digitalization of HR management in government agencies*. *CEUR Workshop Proceedings*, 3709. <http://ceur-ws.org/Vol-3709>
- Matviichuk, L. O. (2022). *Digital competence of public servants*. *Scientific Notes of TNU. Series: Public Administration and Administration*, 2, 62–68.
- Meijer, A. J., Rodríguez Bolívar, M. P., & Gil-García, J. R. (2018). *From E-Government to Digital Era Governance and Beyond: Lessons from 15 Years of Research into Information and Communications Technology in the Public Sector*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1–6. <https://doi.org/10.1093/jopart/muy020>
- Ministry of Digital Transformation of Ukraine / Diia.Education. (2021). *Digital Competence Framework for Civil Servants*. Kyiv. <https://osvita.diia.gov.ua>
- Ministry of Finance of Finland. (2023). *HR indicators and open government workforce analytics*. <https://vm.fi/en/working-life-and-hr-indicators>
- OECD / EIPA. (2021). *Ageing and Talent Management in European Public Administrations*. OECD Publishing and EIPA.



- [https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2022/04/Ageing-and-talent-management-in-European-pub-admin\\_OECD-Slovenia.pdf](https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2022/04/Ageing-and-talent-management-in-European-pub-admin_OECD-Slovenia.pdf)
- OECD. (2019). *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/059814a7-en>
- OECD. (2023). *Public Employment and Management 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3c2a81b5-en>
- OECD. (2025). *An International Framework for Human Resource Management Indicators in Public Administration*. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/09/an-international-framework-for-human-resource-management-indicators-in-public-administration\\_bac8b6dd/03763bab-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/09/an-international-framework-for-human-resource-management-indicators-in-public-administration_bac8b6dd/03763bab-en.pdf)
- OECD. (2025). *Workforce Insights from Central Governments: Findings of the 2024 EU/OECD Survey of Public Servants*. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/en/publications/workforce-insights-from-central-governments\\_2f9080b1-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/workforce-insights-from-central-governments_2f9080b1-en.html)
- World Bank. (2018). *Ukraine – e-Government Assessment Report*. World Bank, Washington D.C. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/379971544700498182/pdf/wp-p168572-public-pca-daniel-j-boyce-ukraine-egovernance-report-002.pdf>

## REFERENCES

- Andelković, J. (2023). *Good governance in public administration*. [https://www.researchgate.net/publication/377949006\\_Good\\_governance\\_in\\_public\\_administration](https://www.researchgate.net/publication/377949006_Good_governance_in_public_administration)
- Antonova, O. (2023). Professionalization of the Public Service of Ukraine: Personnel-Technologies in Management Human Resources. *Public Administration Aspects*, 11(1), 79-85. <https://doi.org/10.15421/152311>
- Goncharuk, N., & Prudyus, O. (2022). Human Resources Management of the Public Service of Ukraine in the Conditions of Digitalization. *Public Administration Aspects*, 10(5), 16-24. <https://doi.org/10.15421/152231>
- Cho, W., Choi, S., & Choi, H. (2023). *Human Resources Analytics for Public Personnel Management*. *Administrative Sciences*, 13(2), 41. MDPI. <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/2/41>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *New Public Management is Dead — Long Live Digital-Era Governance*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467-494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- EUPAN. (2022–2025). *EUPAN Strategy Paper 2022–2025*. <https://www.eupan.eu>
- EUPAN. (2024). *Results of the evaluation of the EUPAN Strategy Paper 2022–2025*. <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2024/12/Results-of-the-evaluation-of-the-EUPAN-Strategy-Paper-2022-2025.pdf>
- European Commission. (2022). *Digital Public Administration Factsheet (EU)*. Interoperable Europe. [https://commission.europa.eu/interoperable-europe\\_en](https://commission.europa.eu/interoperable-europe_en)
- European Institute of Public Administration (EIPA). (2022). *Digital Skills and Knowledge for Public Administration (DSKPA)*. <https://www.eipa.eu>
- European Institute of Public Administration (EIPA). (2024). *Public Sector Performance Programme 2022–2025: An International Benchmarking Study (chapters)*. <https://www.eipa.eu>
- Goncharuk, N., & Prudyus, O. (2022). Human Resources Management of the Public Service of Ukraine in the Conditions of Digitalization. *Public Administration Aspects*, 10(5), 16-24. <https://doi.org/10.15421/152231>
- Kosorukov, A. A. (2017). Digital government model: Theory and practice of modern public administration. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 20(3), 1–10.
- Matkivska, K., & Zachko, O. (2023). *Digitalization of HR management in government agencies*. *CEUR Workshop Proceedings*, 3709. <http://ceur-ws.org/Vol-3709>
- Matviichuk, L. O. (2022). *Digital competence of public servants*. *Scientific Notes of TNU. Series: Public Administration and Administration*, 2, 62–68.
- Meijer, A. J., Rodriguez Bolivar, M. P., & Gil-Garcia, J. R. (2018). *From E-Government to Digital Era Governance and Beyond: Lessons from 15 Years of Research into Information and Communications Technology in the Public Sector*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1-6. <https://doi.org/10.1093/jopart/muy020>
- Ministry of Digital Transformation of Ukraine / Diia.Education. (2021). *Digital Competence Framework for Civil Servants*. Kyiv. <https://osvita.diia.gov.ua>
- Ministry of Finance of Finland. (2023). *HR indicators and open government workforce analytics*. <https://vm.fi/en/working-life-and-hr-indicators>
- OECD / EIPA. (2021). *Ageing and Talent Management in European Public Administrations*. OECD Publishing and EIPA. [https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2022/04/Ageing-and-talent-management-in-European-pub-admin\\_OECD-Slovenia.pdf](https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2022/04/Ageing-and-talent-management-in-European-pub-admin_OECD-Slovenia.pdf)
- OECD. (2019). *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/059814a7-en>
- OECD. (2023). *Public Employment and Management 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3c2a81b5-en>
- OECD. (2025). *An International Framework for Human Resource Management Indicators in Public Administration*. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/09/an-international-framework-for-human-resource-management-indicators-in-public-administration\\_bac8b6dd/03763bab-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/09/an-international-framework-for-human-resource-management-indicators-in-public-administration_bac8b6dd/03763bab-en.pdf)
- OECD. (2025). *Workforce Insights from Central Governments: Findings of the 2024 EU/OECD Survey of Public Servants*. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/en/publications/workforce-insights-from-central-governments\\_2f9080b1-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/workforce-insights-from-central-governments_2f9080b1-en.html)
- World Bank. (2018). *Ukraine – e-Government Assessment Report*. World Bank, Washington D.C. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/379971544700498182/pdf/wp-p168572-public-pca-daniel-j-boyce-ukraine-egovernance-report-002.pdf>



# Mechanisms for Forming and Evaluating State Policy in the Field of Economic Security: From Principles to Decision-Making Models

UDC 351.82:338.27:005.21

DOI: <https://doi.org/10.15421/152532>**Honcharuk Vladyslav**Ph.D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0002-9627-9530>, [xrixos@gmail.com](mailto:xrixos@gmail.com)*Interregional Academy of Personnel Management (Kyiv, Ukraine)***Abstract.**

**Relevance.** Ukraine's economic development in the direction of strengthening market processes is facing unprecedented challenges against the backdrop of military invasion and active geopolitical dynamics. The situation necessitates the development and implementation of an effective state policy in the field of economic security, which will protect national interests and promote sustainable social development even in crisis conditions.

The purpose is the identification of key principles and models for the formation and evaluation of state policy in the field of economic security.

**Results.** The article considers the key mechanisms for the formation and evaluation of the state policy of economic security. The basic components of such mechanisms are identified, including energy, financial, and investment security. The corresponding measures within the framework of budgetary, tax, and monetary policies are analyzed. The most common approaches to assessing efficiency are considered using a system of indicators that take into account the stability of the economy, the standard of living of the population, and the protection of the country's economic interests. International practice in ensuring economic stability is studied, which is based on active investment activity, effective macroeconomic policy, and measures to strengthen the national currency. Particular attention is paid to resource independence as the basis for energy security, stabilization of financial markets, and strengthening the banking system to reduce vulnerability to financial shocks.

**Conclusions.** The study proves that an effective concept of state policy in the field of economic security should include preventive protection through risk control and forecasting. It is substantiated that Ukraine needs further reforms to improve regulatory oversight, the development of financial technologies, strategic management of economic security based on the principles of publicity and anti-crisis management.

**Keywords:** economic security, digital innovations, threats, public administration, decision-making, regional policy, public regulation, public policy

## Механізми формування та оцінювання державної політики у сфері економічної безпеки: від принципів до моделей прийняття рішень

**Гончарук Владислав**

Міжрегіональна академія управління персоналом (Київ, Україна)

**Анотація.**

**Актуальність.** Економічний розвиток України у векторності укріплення ринкових процесів зустрічається з безпрецедентними викликами на тлі військового вторгнення і активної геополітичної динаміки. Ситуація зумовлює необхідність розроблення та реалізації ефективної державної політики у сфері економічної безпеки, що дозволить захистити національні інтереси та сприятиме стійкому суспільному розвитку навіть у кризових умовах.

Метою дослідження є виокремлення ключових принципів та моделей формування і оцінювання державної політики у сфері економічної безпеки.

**Результати.** У статті розглянуто ключові механізми формування та оцінювання державної політики економічної безпеки. Виокремлено базові компоненти таких механізмів, серед яких – енергетична, фінансова, інвестиційна безпека. Проаналізовано відповідні заходи у межах бюджетної, податкової, грошово-кредитної політики. Розглянуто найбільш поширені підходи до оцінки ефективності за допомогою системи показників, що враховують стійкість економіки, рівень життя населення та захист економічних інтересів країни. Вивчено міжнародну практику в сфері забезпечення економічної стабільності, що містить в основі активну інвестиційну діяльність, ефективну макроекономічну політику і заходи щодо зміцнення національної валюти. Особлива увага приділена ресурсній незалежності як основі енергетичної безпеки, стабілізації фінансових ринків і зміцненні банківської системи для зниження вразливості до фінансових шоків.

**Висновки.** У дослідженні доведено, що ефективна концепція державної політики у сфері економічної безпеки має включати превентивний захист за допомогою контролю та прогнозування ризиків. Обґрунтовано, що Україна потребує подальших реформ для вдосконалення регуляторного нагляду, розвитку фінансових технологій, стратегічного управління економічною безпекою на засадах публічності та антикризового менеджменту.

**Ключові слова:** економічна безпека, цифрові інновації, загрози, державне управління, прийняття рішень, регіональна політика, державне регулювання, державна політика

## Вступ.

**Актуальність.** На тлі кризових викликів визначальним чинником у сфері економічної безпеки виступає ефективна державна політика та практичні механізми її втілення, що включають заходи для гарантії енергетичної, продовольчої та фінансової безпеки, ефективності макроекономічної діяльності, інвестиційно-інноваційного розвитку та демографічної стійкості. Показники у кожній з зазначених сфер у сукупності формують інтегральний індекс економічної безпеки, що слугує основою для ефективної оцінки ефективності державного управління економічною безпекою.

Не зважаючи на вплив невизначеності на тлі повномасштабної війни, в Україні відбувається трансформація традиційної парадигми державного управління у напрямку публічності. Інтенсивна інтеграція передових інформаційних та комунікаційних технологій продемонструвала практичну результативність, не зважаючи на дотичні виклики. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розроблення ефективних механізмів управління, спрямовані на регенерацію виробничого потенціалу, залучення міжнародного інвестиційного капіталу, розвиток зеленої енергетики, цифровізацію, інтеграцію у глобальні ланцюги доданої вартості. Розроблення ефективних механізмів державної політики не лише зміцнить економічну безпеку України, але й оптимізує її роль у новій глобальній економічній архітектурі.

Мета дослідження – виокремлення ключових принципів та моделей формування і оцінювання державної політики у сфері економічної безпеки.

**Аналіз попередніх публікацій.** Сучасні дослідження механізмів забезпечення економічної безпеки репрезентують зростаючу конвергенцію між традиційними управлінськими підходами та новими інструментами реагування на актуальні виклики, необхідність впровадження більш інклюзивних та сталих політик. Зокрема, О. Грибко (2022), С. Bown (2024), О. Desyatnyuk та ін. (2024) аналізували засади цифровізації державного управління у безпековій сфері, висвітлили концептуальні стратегії фінансової безпеки. В. Коваленко (2024), X. Xu, H. Zhang (2024) досліджують взаємозв'язок кібербезпеки та економічної безпеки, виділяючи виклики та ризики сучасності в цьому напрямі. I. Quintero Sepúlveda, A. Zúñiga Collazos (2023), Л. Акімова та ін. (2021) пропонують зміну парадигми, що зміцнює фінансову безпеку держави через розвиток FINTECH та іншого фінансового інструментарію.

Водночас, М. Коваленко, І. Дунаєв (2023), Т. Zubko та ін. (2021), А. Лиманюк (2024) переконують, що в умовах динаміки структури попиту, втрати кадрового ресурсу і ринків збуту, руйнування економічних зв'язків державна політика має бути спрямована на апгрейд промислового сектору. J. Heath (2019), V. Levchenko та ін. (2019) підкреслюють критичну важливість інвестицій у людський капітал та соціальну інфраструктуру, актуалізують необхідність залучення міжнародної підтримки.

Загалом, сучасний науковий дискурс в галузі дослідження демонструє тенденцію до цілісного розуміння економічної безпеки, підкреслюючи необхідність адаптивних та інноваційних підходів до формування механізмів державної політики в умовах геополітичної кризи. Водночас, принципи формування і оцінювання державного управління у досліджуваній сфері, а також моделі прийняття рішень залишаються малодослідженими.

## Результати дослідження.

Забезпечення економічної безпеки позиціонується винятковою прерогативою держави. Серед основних її компонентів – фінансова, інвестиційна, продовольча, енергетична безпека, а також інноваційно-технологічна, соціальна, інформаційна, зовнішньоекономічна, управлінська та техніко-виробнича. Саме за такими векторами має формуватися ефективна державна політика із економічної безпеки (Якименко, 2013). Для її практичного втілення використовуються різні інструменти економічної політики: структурна та інвестиційна політика, бюджетно-податкова, валютна грошово-кредитна, а також антимонопольно-конкурентна політика.

У контексті соціальної компоненти економічної безпеки в кризових умовах державна політика має бути спрямована на зупинення зниження реальних доходів населення за допомогою моніторингу базових індикаторів соціальної безпеки (величина та структура доходів, розмір прожиткового мінімуму, рівень безробіття, диференціація доходів тощо), з подальшим прийняттям необхідних мір. Техніко-виробнича компонента являє собою спроможність національного господарського комплексу оперативно компенсувати негативні наслідки внутрішніх гострих кризових явищ або порушення зовнішньоекономічних зв'язків, стійко реалізовувати розширене відтворення.

Науково-технологічна компонента державної політики щодо економічної безпеки передбачає



імплементацию новітніх технологічних рішень і нарощування технологічного потенціалу, що сприятиме зменшенню економічної залежності країни.

Енергетична компонента детермінує гарантії стабільності постачання енергоносіїв та функціонування критичної інфраструктури. Інформаційна складова має забезпечувати внутрішній та зовнішній взаємобмін даними державних і недержавних структур, що гарантує належне збереження конфіденційності. У той же час, управлінська складова державної політики економічної безпеки включає ефективну реалізацію повного управлінського циклу, спрямованого на раціональне стратегічне планування, оперативне розв'язання проблеми, ідентифікацію перспективних цілей, комунікативну компетентність.

Принципи формування та оцінювання державної політики у сфері економічної безпеки включають:

1) пріоритетність національних інтересів, першочергово – стійке економічне зростання, забезпечення суспільних потреб та захист ресурсів;

2) верховенство права, відповідність національному законодавству та вимогам міжнародних договорів;

3) пріоритетність дотримання прав та свобод людини і громадянина;

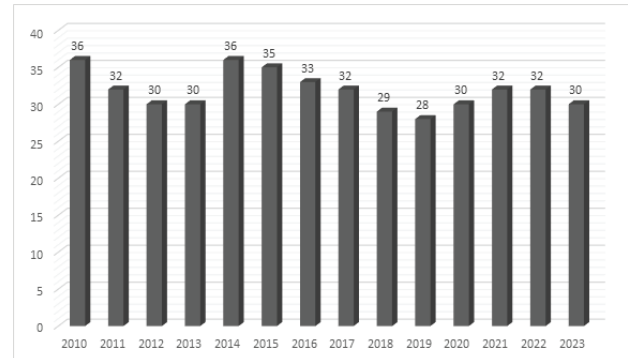
4) своєчасність заходів, їх відповідність реальним і потенційним загрозам щодо захисту економічних інтересів;

5) чітку диференціацію повноважень між державними органами.

Державне управління у сфері економічної безпеки має здійснюватися на основі результатів інтегрального оцінювання та нейромережевого моделювання. Загалом, із метою достовірного оцінювання рівня економічної безпеки використовується цільовий показник – інтегральний індекс економічної безпеки, що вміщує декілька середньозважених субіндексів (зовнішньоекономічна та макроекономічна безпека, виробнича та енергетична, демографічна та соціальна безпека, інвестиційно-інноваційна, продовольча та фінансова безпека) (Waller, 2019). Також, існує рейтинг економічної свободи, де Україна станом на 2024 рік посідала 143 місце зі 165 можливих, що свідчить про її належність до групи економічно невеликих держав.

Інші рейтинги враховують показники внутрішнього валового продукту (ВВП). В умовах кризи та нестабільності особливу

загрозу для економічної безпеки спричиняють тіньова економіка, рівень якої у 2010-2023 роках в Україні перебував у межах 28-36% від рівня ВВП (рис.1).



**Рис. 1. Інтегральний показник рівня тіньової економіки, у % від обсягу офіційного ВВП**

*Джерело – систематизовано автором на основі (Міністерство економіки України, 2024)*

Для порівняння, середнє значення для країн європейської спільноти складає 18%, для США, Канади та Японії – 6%-10% ВВП. При цьому, стабільно високий рівень тіньової економіки зберігається в Україні в кризових умовах повномасштабної війни, що свідчить про необхідність зміни традиційного управлінського та законодавчого інструментарію. Наслідками тіньової економіки є несплата податків, загострення соціальних проблем, деградація трудового ресурсу, пригнічення обігу капіталу, деструкція виробництва, безробіття. У синергії, такі явища чинять деградаційний вплив на економічну безпеку держави.

Державна політика у сфері економічної безпеки в Україні має включати фіскальну консолідацію, монетарну стабілізацію та структурні реформи. Основними векторами залишаються співпраця з Міжнародним валютним фондом для забезпечення макроекономічної стабільності, реформування державних підприємств та приватизація, цифровізація управлінських механізмів для покращення бізнес-клімату, підтримка внутрішнього ринку капіталу для зменшення залежності від зовнішнього фінансування, інтеграція до та глобальних виробничих ланцюгів для інтенсифікації експорту, стимулювання зеленої енергетики та цифрової економіки.

Підвищення ефективності державного управління у досліджуваній сфері можна досягнути через подальшу цифровізацію, розвиток проєктів державно-приватної взаємодії, інтеграцію систем управління на основі даних (data-driven governance). Необхідністю



вбачається, також, стимулювання регіонального розвитку для збалансованості економічного поступу, посилення інституційної спроможності, стимулювання розвитку інноваційних секторів (Гібадулін & Дунаєв, 2023).

У контексті ресурсної незалежності ключовими механізмами необхідно виділити розвиток відновлюваної енергетики, впровадження «зелених» тарифів, стимулювання енергоефективності через державні програми та фінансові інструменти, диверсифікацію джерел постачання. Забезпечення ресурсної незалежності потребує комплексного підходу, що включає технологічну модернізацію, ефективне управління та прискорення реформ у енергетичному секторі, стимулювання інвестиційного процесу.

Аналіз динаміки сфери фінансової безпеки дозволяє визначити ключові пріоритети в галузі, а саме – впровадження ризик-орієнтованого банківського нагляду і вдосконалення системи гарантування вкладів. Також, необхідно посилити заходи з кібербезпеки у фінансовому секторі, розвивати фінтех-сектор та цифрові фінансові послуги, що вбачається критично важливим фактором підвищення фінансової інклюзії.

Фінтех-сектор, котрий включає мобільні платежі, краудфандинг та інші цифрові фінансові послуги, застосування технологій штучного інтелекту через впровадження роботизованих персональних консультантів, чат-ботів, а також біометрію та цифрову ідентифікацію клієнтів фінансових послуг, що сприяє розширенню доступу до фінансових послуг для населення, залученню інвестицій та підвищенню конкурентоспроможності фінансової системи України на глобальному рівні. Особлива роль належить технологіям управління регуляторними та наглядовими процесами, що

дозволяють підвищити прозорість валютного регулювання, припинити вивезення капіталу та відмивання коштів під виглядом іноземних інвестицій, обмежити функціонування тіньового сектору фінансового ринку.

Можна підсумувати, що основними принципами державної політики в сфері економічної безпеки повинні стати відкритість, прозорість, адаптивність, сумісність з регіональними та глобальними системами управління, можливість оперативної фільтрації заходів в межах розробленого алгоритму управлінського процесу. Моделі прийняття рішень в управлінні економічною безпекою мають будуватись на основі аналізу даних, оптимізації, з урахуванням експертних оцінок та дій контрагентів. Такий підхід дозволить оперативно оцінювати ризики, обирати оптимальні стратегії захисту та прийняття оперативних рішень у кризових ситуаціях.

#### **Висновки.**

Стан економічної безпеки держави означає стабільне економічне зростання, стійкість соціальної системи, збереження ресурсних резервів, превентивний захист від зовнішніх та внутрішніх загроз. Державна політика у цій сфері має забезпечувати незалежність центрального банку, ефективне правозастосування та розвиток внутрішніх фінансових ринків. Необхідними вбачаються посилення інституційної спроможності та оптимізація правового забезпечення для залучення інвестицій і захисту національних фінансових інтересів.

Перспективи наукових розробок у даному напрямі вбачаються у формуванні практичних рекомендацій щодо механізмів державного управління у безпековій сфері на тлі глобальної динаміки економічного порядку і впливу інформаційних технологій.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ**

- Акімова, Л. М., Акімов, О. О., Мігус, І. П., Коваль, Я. С., & Дмитренко, В. І. (2021). Improvement of the methodological approach to assessing the impact of public governance on ensuring the economic security of the state. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 4(35), 180-190. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.221969>
- Гібадулін, О. В., & Дунаєв, І. В. (2023). На шляху до сталого промислового відновлення і розвитку України: дослідження регіональних систем у воєнний період. *Державне будівництво*, 2 (34), 105–124. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-09>
- Грибко, О. (2022). Публічне управління та політика: співвідношення теоретичних понять в історичній ретроспективі. *Актуальні проблеми державного управління*, 2 (61), 116–128. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-08>
- Коваленко, В. В. (2024). Концептуалізація державної політики щодо економічної безпеки сталого розвитку економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*, 2(85), 347-353. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.2.52>
- Коваленко, М., & Дунаєв, І. (2023). Складові публічної політики в умовах реалізації мобілізаційної моделі розвитку економіки. *Теорія та практика державного управління*, 1 (76), 7–25. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-1-01>
- Лиманюк, А. А. (2024). Система принципів державної політики у сфері забезпечення економічної безпеки держави під час воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*, 2(85), 379-385. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.2.56>



- Міністерство економіки України. (2024). <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
- Якименко, О. Г. (2013). Методичні засади реалізації державної політики у сфері економічної безпеки. *Економіка та держава*, (5), 137-140.
- Bown, C. P. (2024). Trade policy, industrial policy, and the economic security of the European Union. *Peterson Institute for International Economics Working Paper*, 24-2. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4834530>
- Desyatnyuk O., Naumenko M., Lytovchenko I., & Beketov O. (2024). Impact of Digitalization on International Financial Security in Conditions of Sustainable Development. *Problemy Ekorozwoju/Problems of Sustainable Development*, (1). 104-114. <https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/5325/4341>
- Heath, J. B. (2019). The new national security challenge to the economic order. *Yale Ij*, 129, 1020.
- Levchenko, V., Boyko, A., Savchenko, T., Bozhenko, V., Humenna, Yu. & Pilin, R. (2019). State Regulation of the Economic Security by Applying the Innovative Approach to its Assessment. *Marketing and Management of Innovations*, 4, 364-372. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.4-28>
- Quintero Sepúlveda, I., & Zúñiga Collazos, A. (2023). Innovation capabilities, innovation strategies and performance: an empirical analysis in SMEs. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-16. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537325.2023.2280523>
- Waller, W. T. (2019). Economic security and the state. In *The stratified state* (pp. 153-171). Routledge.
- Xu, X., & Zhang, H. (2024). Analysis of enterprise financial management under the background of digital transformation. *SHS Web of Conferences*, 181. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202418102030>
- Zubko, T., Kovshova, I., Ilchenko, N., Laptieva, V., & Vavdiichyk, I. (2021). Evaluation of innovative activity of enterprises in the conditions of European integration. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 3 (13 (111)), 63-73. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.235950>

## REFERENCES

- Akimova, L. M., Akimov, O. O., Mihus, I. P., Koval, Ya. S., & Dmytrenko, V. I. (2021). Improvement of the methodological approach to assessing the impact of public governance on ensuring the economic security of the state. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 4(35), 180-190. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.221969>
- Bown, C. P. (2024). Trade policy, industrial policy, and the economic security of the European Union. *Peterson Institute for International Economics Working Paper*, 24-2. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4834530>
- Desyatnyuk O., Naumenko M., Lytovchenko I., & Beketov O. (2024). Impact of Digitalization on International Financial Security in Conditions of Sustainable Development. *Problemy Ekorozwoju/Problems of Sustainable Development*, (1). 104-114. <https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/5325/4341>
- Heath, J. B. (2019). The new national security challenge to the economic order. *Yale Ij*, 129, 1020.
- Hibadullin, O. V., & Dunaiev, I. V. (2023). Na shliakhu do staloho promysloвого vidnovlennia i rozvytku Ukrainy: doslidzhennia rehionalnykh system u voiennyi period [On the way to sustainable industrial recovery and development of Ukraine: research on regional systems during the war period]. *Derzhavne budivnytstvo – State Construction*, 2 (34), 105-124. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-09>
- Hrybko, O. (2022). Publichne upravlinnia ta polityka: spivvidnoshennia teoretychnykh poniat v istorychnii retrospektyvi [Public administration and politics: the correlation of theoretical concepts in historical retrospect]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Current problems of state administration*, 2 (61), 116-128. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-08>
- Kovalenko, M., & Dunaiev, I. (2023). Skladovi publichnoi polityky v umovakh realizatsii mobilizatsiinoi modeli rozvytku ekonomiky [Components of public policy in the context of the implementation of the mobilization model of economic development]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and practice of public administration*, 1 (76), 7-25. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-1-01>
- Kovalenko, V. V. (2024). Kontseptualizatsiia derzhavnoi polityky shchodo ekonomichnoi bezpeky staloho rozvytku ekonomiky [Conceptualization of state policy on economic security of sustainable economic development]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: Law*, 2(85), 347-353. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.2.52>
- Levchenko, V., Boyko, A., Savchenko, T., Bozhenko, V., Humenna, Yu. & Pilin, R. (2019). State Regulation of the Economic Security by Applying the Innovative Approach to its Assessment. *Marketing and Management of Innovations*, 4, 364-372. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.4-28>
- Lymaniuk, A. A. (2024). Systema pryntsyviv derzhavnoi polityky u sferi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky derzhavy pid chas voiennoho stanu [System of principles of public policy in the sphere of ensuring the economic security of the state during martial law]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: Law*, 2(85), 379-385. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.2.56>
- Ministry of Economy of Ukraine. (2024). <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
- Quintero Sepúlveda, I., & Zúñiga Collazos, A. (2023). Innovation capabilities, innovation strategies and performance: an empirical analysis in SMEs. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/09537325.2023.2280523>
- Waller, W. T. (2019). Economic security and the state. In *The stratified state* (pp. 153-171). Routledge.
- Xu, X., & Zhang, H. (2024). Analysis of enterprise financial management under the background of digital transformation. *SHS Web of Conferences*, 181. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202418102030>
- Yakymenko, O. H. (2013). Metodichni zasady realizatsii derzhavnoi polityky u sferi ekonomichnoi bezpeky [Methodological principles of implementing state policy in the sphere of economic security]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, (5), 137-140.
- Zubko, T., Kovshova, I., Ilchenko, N., Laptieva, V., & Vavdiichyk, I. (2021). Evaluation of innovative activity of enterprises in the conditions of European integration. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 3 (13 (111)), 63-73. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.235950>



# The Evolution of Digital Mechanisms for Non-Governmental Ecocontrol: Analysis of Foreign Traditional and Innovative Practices

UDC 354:502:004.9

DOI: <https://doi.org/10.15421/152533>**Vorobiov Serhii**<sup>1</sup>Ph.D., <https://orcid.org/0000-0002-2921-9992>, [vrlab.cuah@gmail.com](mailto:vrlab.cuah@gmail.com)**Gamkrelidze Kostiantyn**<sup>2</sup>PhD, <https://orcid.org/0000-0002-6021-6992>, [pr@dega.com.ua](mailto:pr@dega.com.ua)**Savchenko Nataliia**<sup>3</sup>Dr.Sc., Senior Research Scientist, <https://orcid.org/0000-0002-4585-1787>, [chorna\\_n@ukr.net](mailto:chorna_n@ukr.net)<sup>1</sup> *National Academy of Statistics, Accounting and Audit (Kyiv, Ukraine)*<sup>2</sup> *Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)*<sup>3</sup> *National Agency of Ukraine on Civil Service (Kyiv, Ukraine)*

## Abstract.

**Relevance.** The constant intensification of the digital transformation of communication processes in all spheres of public life is driving evolutionary processes in the development of modern digital technologies for public administration needs, as this is a necessity today in the context of ensuring effective and convenient interaction between the state and citizens.

The organization of digital communication channels between the state and non state sectors in the field of environmental protection contributes to the involvement of experts from non-governmental organizations in the development and implementation of state environmental policy, which has a positive impact on the quality of management decisions and the effectiveness of their implementation.

The purpose of the study is to review foreign practices in the application of digital technologies in the field of environmental protection and to provide practical recommendations for the implementation of digital mechanisms for public control in the field of environmental protection.

**Results.** Considering the above, as well as the intensity of digital society development and the rapid dissemination of new forms of citizen involvement in policymaking, it is appropriate to propose a conditional classification of public oversight forms into traditional and innovative. Traditional forms refer to methods whereby public oversight entities carry out their activities using analog mechanisms to perform control functions.

**Conclusions.** In light of the above, we consider it appropriate to enhance the involvement of specialized civil society institutions in the development and implementation of public oversight mechanisms in the environmental sector. Drawing on the experience of Estonia, the United Kingdom, it is evident that professional civil society organizations are capable of performing certain functions, while experts from authorized state bodies can focus on evaluating the effectiveness of the corresponding outputs and selecting the most optimal ones for implementation.

**Keywords:** non-governmental control, public-private partnership, environmental policy, ecology, public participation, civil society, digital transformation, public administration

## Еволюція цифрових механізмів громадського екоконтролю: аналіз зарубіжних традиційних та інноваційних практик

**Воробйов Сергій**<sup>1</sup>, **Гамкрелідзе Костянтин**<sup>2</sup>, **Савченко Наталія**<sup>3</sup><sup>1</sup> *Національна академія статистики обліку та аудиту (Київ, Україна)*<sup>2</sup> *Київський економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)*<sup>3</sup> *Національне агентство України з питань державної служби (Київ, Україна)*

## Анотація.

**Актуальність.** Активізація цифрової трансформації комунікаційних процесів у всіх сферах суспільного життя є рушійною силою еволюційних процесів у розвитку сучасних цифрових технологій для потреб державного управління, оскільки це є необхідністю сьогодні в контексті забезпечення ефективної та зручної взаємодії між державою та громадянами.

Організація цифрових каналів зв'язку між державним та недержавним секторами у сфері охорони навколишнього середовища сприяє залученню експертів неурядових організацій до розробки та реалізації державної екологічної політики, що позитивно впливає на якість управлінських рішень та ефективність їх реалізації.

Метою дослідження є огляд зарубіжного досвіду застосування цифрових технологій у сфері охорони навколишнього середовища та надання практичних рекомендацій щодо впровадження цифрових механізмів громадського контролю у сфері охорони навколишнього середовища.

**Результати.** Враховуючи вищезазначене, а також інтенсивність розвитку цифрового суспільства та швидке поширення нових форм участі громадян у розробці політики, доречно запропонувати умовну класифікацію форм громадського контролю на традиційні та інноваційні. Традиційні форми стосуються методів, за допомогою яких суб'єкти громадського контролю здійснюють свою діяльність, використовуючи аналогові механізми для виконання контрольних функцій.

**Висновки.** З огляду на вищезазначене, вважаємо за доцільне посилити залучення спеціалізованих інституцій громадянського суспільства до розробки та впровадження механізмів громадського нагляду в екологічній сфері. Спираючись на досвід Естонії, Великої Британії та Республіки Білорусь, очевидно, що професійні організації громадянського суспільства здатні виконувати певні функції, тоді як експерти уповноважених державних органів можуть зосередитися на оцінці ефективності відповідних результатів та виборі найоптимальніших для впровадження.

**Ключові слова:** неурядовий контроль, державно-приватне партнерство, екологічна політика, екологія, участь громадянського суспільства, громадянське суспільство, цифрова трансформація, державне управління

Стаття надійшла / Article arrived: 22.08.2025

Схвалено до друку / Accepted: 25.09.2025



## Вступ.

**Актуальність.** Постійна інтенсифікація цифрової трансформації комунікативних процесів у всіх сферах суспільного життя обумовлює еволюційні процеси у розвитку сучасних цифрових технологій для потреб публічного управління, адже це є необхідністю сьогодення в контексті забезпечення ефективної та зручної взаємодії між державою та громадянами.

Організація цифрових каналів комунікації між державним і громадським секторами у сфері охорони довкілля сприяє залученню експертів із недержавних організацій до розробки та реалізації державної екологічної політики, що позитивно впливає на якість управлінських рішень та ефективність їхнього впровадження.

Разом з тим, аналізуючи глобальні інформаційно-комунікаційні інструменти, зокрема такі як соціальні мережі та онлайн-чати, у контексті їх використання для взаємодії держави та суспільства, управлінцям слід усвідомлювати, що стандартні практики обміну інформацією у цих платформах не завжди відповідають конкретним завданням та викликам, що постійно виникають у сфері охорони навколишнього природного середовища. Тому під час цифровізації інформаційно-комунікаційних процесів для задоволення потреб публічного управління у сфері екології та охорони довкілля необхідно враховувати специфіку відповідних напрямів політики, у межах яких планується застосовувати конкретні цифрові інструменти.

У зв'язку з цим особливу актуальність набуває питання досліджень спеціалізованих галузевих цифрових механізмів взаємодії, здатних забезпечити узгоджене поєднання зусиль державного та громадського секторів у конкретній сфері, підвищуючи ефективність управлінських рішень і їх практичний вплив.

Метою дослідження є огляд зарубіжних практик щодо застосування цифрових технологій у сфері охорони довкілля та надання практичних рекомендацій в частині впровадження цифрових механізмів громадського контролю у природоохоронній сфері.

## Аналіз попередніх публікацій.

Теоретичною основою даного дослідження стали фундаментальні та прикладні наукові праці таких вчених, як К. Рейнсалу (2010), С. Петькун (2016), Д. Заброта (2010), Є. Іщук (2010), Е. Кац (2000), Н. Малишева (2019). У дослідженні використані українські (Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування, 1997) та зарубіжні нормативно-правові акти у

сфері публічного управління (134th Session of the Council of Europe Committee of Ministers, 2025), інформатизації (Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні», 2013), охорони навколишнього природного середовища (Changing the Global Environment: Perspectives on Human Involvement, 1972) та свободи інформації (Freedom of Information Act Resources, 1967).

Важливу наукову цінність в дослідженні проблематики цифровізації публічного управління та взаємодії державного та громадського секторів, знайшли відображення у наукових працях таких вчених, як О. Карпенко (2020), Ж. Денисюк (2020), Г. Чмерук (2018), В. Краліч (2018), Ю. Шайгородський (2011), Т. Андрійчук (2011), А. Дідух (2011).

Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених функціонуванню інститутів громадянського суспільства, питання діяльності громадських екологічних організацій та механізми підвищення ефективності їх взаємодії з органами державної влади залишаються недостатньо вивченими. Слід зауважити, що аспекти впровадження цифрових технологій та інструментів громадського контролю у природоохоронній сфері досі не отримали належного наукового осмислення та системного аналізу.

## Результати дослідження.

У державах із розвинутою системою представницької демократії спостерігається постійне зростання рівня залученості громадськості до процесів державного управління. В умовах інтеграційних прагнень України щодо входження до європейського співтовариства, що підтверджено підписанням Угоди про асоціацію України з ЄС, а також з огляду на багаторічні наміри країни розвиватися на засадах демократії, прозорості та інноваційності (Розпорядження КМУ "Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні", 2013), проведення наукового аналізу зарубіжного досвіду громадського контролю та його систематизація з метою впровадження передових практик набуває особливої значущості. Це створює підґрунтя для вдосконалення нормативно-правового, організаційного та технологічного забезпечення державних управлінських процесів з метою забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності держави.

У сучасних умовах у багатьох зарубіжних країнах, а також в Україні, найбільш ефективним засобом залучення громадськості



до управлінських процесів залишається участь у консультативно-дорадчих органах при державних установах (громадські ради, експертні комісії, ради доброчесності тощо).

Наприклад, у Бразилії функціонують громадські ради, члени яких обираються через голосування до консультативно-дорадчих органів. Кандидати висувуються від територіальних округів, і до складу ради включаються представники всіх округів, кілька членів від муніципальних органів влади (без права голосу) та кілька представників профспілок муніципальних службовців. Фінансування ради здійснюється за рахунок органу виконавчої чи муніципальної влади, який створив чи сприяв її утворенню. Водночас відповідний орган влади забезпечує функціонування необхідної інфраструктури, задовольняє матеріально-технічні потреби ради, надає засоби зв'язку, фінансує заходи підвищення кваліфікації її членів і, за потреби, надає консультаційну підтримку.

У Данії, натомість, поширена практика призначення членів консультативних органів, які виконують переважно інформаційно-консультаційні функції та сприяють налагодженню ефективного діалогу між громадянами та органами державного управління (Шайгородський, 2011).

Водночас у багатьох країнах велика увага приділяється розвитку інноваційних форм взаємодії громадян з державними структурами через створення цифрових платформ, що забезпечують обмін важливою інформацією щодо актуальних соціальних проблем та контроль за їх вирішенням уповноваженими органами влади.

У Естонії прикладом організації комунікації між органами державної влади та громадськістю слугує інтернет-портал «Сьогодні вирішую я». Цей цифровий ресурс дозволяє кожному громадянину висловлювати власну думку щодо актуальних процесів у державі та брати участь у голосуванні. Якщо запропонована ініціатива містить раціональне зерно і отримує підтримку інших користувачів, прем'єр-міністр Естонії надсилає цю пропозицію разом із власною резолюцією до відповідного міністерства (Tapa otsustan mina, 2025).

У Південній Кореї систематичний моніторинг звернень громадян уже багато років забезпечується через онлайн-платформу «OPEN», яка дозволяє відслідковувати обробку заяв та звернень у режимі реального часу (Заброда, 2010).

З огляду на зазначене, а також враховуючи інтенсивність розвитку цифрового суспільства та швидкість поширення нових форм залучення громадян до вироблення державних рішень, доцільно запропонувати умовну класифікацію форм громадського контролю на традиційні та інноваційні. Під традиційними формами слід розуміти такі методи, коли суб'єкти громадського контролю здійснюють свою діяльність із використанням аналогових механізмів для реалізації контрольних функцій. До них можна віднести, зокрема, аналіз нормативно-правових актів, підготовку пропозицій, організацію обговорень та консультацій.

Інноваційні форми громадського контролю передбачають застосування цифрових та електронних технологій, у тому числі smart-рішень, для реалізації контрольних функцій. Досвід зарубіжних країн свідчить, що багато держав активно впроваджують такі інноваційні механізми, одночасно вдосконалюючи організаційне, технологічне та нормативне забезпечення функціонування традиційних форм громадського контролю, не залишаючи їх поза увагою.

Наприклад у США, країні з високорозвиненою системою демократії та ефективною організацією громадського контролю за діяльністю державних органів, ключовим елементом є повний доступ громадських організацій і громадян до публічних державних документів. Зокрема, навіть Федеральне бюро розслідувань США публікує на своєму офіційному веб-сайті всі матеріали справ (Малишева, 2019). Законодавча база, зокрема Закон США «Про свободу інформації», забезпечує високий рівень доступу громадських інституцій та активних громадян до інформації про діяльність державних органів (Freedom of Information Act Resources, 1967).

Крім того, державні органи США зобов'язані публікувати у «Федеральному реєстрі» повідомлення щодо основних політичних питань, при цьому кожен громадянин має право подавати свої зауваження щодо законодавчих, соціальних, економічних та інших ініціатив відповідно до чинного законодавства. Як правило, пропозиції від громадських організацій чи окремих осіб подаються у письмовій формі або виголошуються особисто на відкритому засіданні відповідного органу, водночас передбачено можливість висловити свою думку через електронну пошту або спеціальний розділ на веб-сайті органу влади. Для забезпечення прозорості управлінських процесів у США громадяни широко застосовують ці механізми (Кац, 2000).



Дослідження європейського досвіду громадського контролю свідчить про тенденцію до запровадження інструментів оцінки діяльності органів влади та місцевого самоврядування, що дозволяє громадянам оцінювати виконання ними своїх повноважень та завдань. Невід'ємним правом громадян Європи є участь в управлінні державними справами, що забезпечується Європейською хартією місцевого самоврядування, ратифікованою також Верховною Радою України (1997).

Крім того, у ЄС реалізується практика, започаткована Комітетом Міністрів Ради Європи у рекомендаціях «Про місцеві громадські служби і права користувачів їхніх послуг», яка передбачає, що всі органи місцевого самоврядування, що надають адміністративні послуги, мають регулярно оцінюватися з точки зору ефективності обслуговування користувачів, а результати контролю публічно обговорюються (Council of Europe Committee of Ministers, 2025). Однією з ефективних традиційних форм громадського контролю у європейській практиці також є можливість звернення громадян до місцевих уповноважених з прав людини (Рекомендація Конгресу місцевих і регіональних влад, 2005).

Що стосується інноваційних механізмів громадського контролю, варто відзначити впровадження цифрових технологій для моніторингу діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Наприклад, у Франції функціонує онлайн-сервіс «Інтерактивна міська рада», який дозволяє мешканцям міст переглядати засідання органів місцевого самоврядування та брати в них участь дистанційно. Громадяни мають змогу задавати питання своїм обраним представникам через телефон або електронну пошту та отримувати оперативні відповіді (Рейнсалю, 2010).

У Великобританії органи місцевого самоврядування, прагнучи забезпечити прозорість своєї діяльності та продемонструвати результати роботи, застосовують цифрові технології для контролю та запобігання порушенням у сфері поведінки з відходами. Зокрема, проект «Любіть чисті вулиці» надає можливість мешканцям передмістя Льюїшем у Лондоні надсилати електронні повідомлення про актуальні місцеві проблеми, що дозволяє органам влади оперативно реагувати на них, а громадянам – відстежувати вжиті заходи для їхнього усунення (Love Clean Streets, 2025).

Серед останніх досягнень Європейського Союзу у сфері моніторингу навколишнього

середовища слід зазначити інтерактивну мапу «Європейський індекс якості повітря», яка забезпечує громадянам доступ до даних про стан атмосферного повітря у містах і регіонах Європи в режимі реального часу (European Air Quality Index, 2025). Даний ресурс використовує погодинні дані більш ніж 2000 станцій моніторингу, оцінюючи якість повітря за вмістом п'яти ключових забруднювальних речовин: твердих частинок PM2.5 і PM10, озону, діоксиду азоту та діоксиду сірки. На мапі станції позначені колами, колір яких відповідає індексу якості повітря на конкретній станції, що дозволяє користувачам отримати чітке уявлення про стан повітря у різних країнах, регіонах та містах. За даними системи, найчистіше повітря спостерігається у Скандинавських країнах – Швеції, Норвегії та Фінляндії.

З 1990 року під егідою Організації Об'єднаних Націй (UNEP) реалізується транскордонний проект глобального моніторингу навколишнього середовища у формі бази даних природно-ресурсної інформації GRID (GRID network, 2025), що є складовою програми GEMS (Global environment monitoring system, 2025). Основними завданнями проекту є:

- розширення доступу до глобальної інформації про стан навколишнього середовища;
- надання ООН та міжурядовим організаціям доступу до сучасних технологій управління даними;

- забезпечення можливості використання GRID-сумісних технологій для національної оцінки стану довкілля усіма країнами світу.

Для ефективного збору, обробки та поширення даних створено мережу центрів, розташованих у Найробі (Кенія), Женеві (Швейцарія), Бангкоці (Таїланд), Арендалу (Норвегія), Варшаві (Польща), Сіу-Фолсі (США), Оттаві (Канада), Сан-Хосе дос Кампос (Бразилія), Цукубі (Японія), Катманду (Непал) та Копенгагені (Данія). Центри функціонують як взаємозалежна мережа: центр у Найробі координує управління проектом, у Женеві здійснюється аналітична обробка даних. Фінансування центрів у Найробі та Женеві здійснюється за програмою UNEP, тоді як інші центри функціонують за рахунок реалізації різних програм та надання експертних оцінок для вирішення місцевих чи тематичних завдань. Проект розробляється з 1988 року країнами-учасницями (Канада, США, Норвегія, Фінляндія) та міжнародними і національними організаціями (НАСА, Інститут досліджень систем навколишнього середовища США, Женевський університет, Швейцарія).



Глобальний ресурсний інформаційний банк інтегрує цифрові дані про навколишнє середовище з різних джерел, використовуючи потенціал геоінформаційних технологій. Програмне забезпечення GRID реалізується через ELAS, розроблене НАСА для обробки даних дистанційного зондування Землі, та за допомогою ГІС-технологій ESRI (The mapping and analytics platform, 2025).

З розвитком мобільних технологій вони також почали широко застосовуватися для створення цифрових механізмів громадського контролю у природоохоронній сфері.

Слід підкреслити, що два з наведених вище проєктів - інтернет-портал «Сьогодні вирішуюю я» (Естонія) та ініціатива «Любїть чисті вулиці» (Великобританія) - спочатку були реалізовані інститутами громадянського суспільства на засадах приватно-державного партнерства як інструменти взаємодії громадян із державними структурами, а згодом були передані у користування державним органам та органам місцевого самоврядування.

Іншими словами, у цьому випадку відповідні країни відмовилися від залучення значних бюджетних коштів та капіталомістких довгострокових державних програм, зосередивши увагу на інтеграції конкретних, вже реалізованих проєктів ГІС. Такий підхід поступово сприяє формуванню єдиної інформаційно-комунікаційної інфраструктури у сфері охорони навколишнього природного середовища.

#### **Висновки.**

З урахуванням викладеного, на нашу думку доцільним є підвищення рівня залученості спеціалізованих інститутів громадянського суспільства до розробки та впровадження механізмів громадського контролю у

природоохоронній сфері. Враховуючи досвід Естонії, Великобританії та Республіки Білорусь, очевидно, що саме фахові громадські організації здатні виконувати певний обсяг функцій, тоді як експерти уповноважених органів державної влади можуть зосередитися на оцінюванні ефективності відповідних продуктів та виборі найоптимальніших для впровадження, що дозволяє суттєво економити бюджетні кошти на проєктування, розробку та тестування.

Враховуючи зазначене, корисним для України може стати реалізація наступних кроків у сфері цифровізації екологічної галузі:

- створення сприятливих умов для участі неурядових організацій у процесах впровадження інноваційних рішень у сфері охорони навколишнього природного середовища;
- формування глобальної інформаційно-комунікаційної інфраструктури у сфері природоохорони з можливістю інтеграції з європейськими та іншими зарубіжними транскордонними проєктами;
- вдосконалення нормативно-правової бази, правил та стандартів у відповідності до вимог природоохоронного законодавства Європейського Союзу.

Отже, аналіз зарубіжного досвіду організації заходів громадського контролю на засадах державно-приватного партнерства свідчить, що основою для сталого розвитку природоохоронної сфери на принципах відкритості та демократії є поєднання традиційних (нормативно-правові засади, які надають повноваження інститутам громадянського суспільства та окремим громадянам здійснювати контрольні функції) та інноваційних (впровадження цифрових технологій) форм і механізмів громадського контролю у природоохоронній діяльності.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ**

- Заброда, Д. Г., & Ішук, Є. М. (2010). *Корупційні адміністративні правопорушення: характеристика та протидія* (навч. посіб.). Дніпропетровськ: Дніпропет. держ. ун-т внутрішніх справ.
- Карпенко, О. В., Денисюк, Ж. З., Наместнік, В. В., та ін. (2020). *Цифрове врядування*: Монографія. Київ: Ідея Принт.
- Кац, Е. М. (2000). *Принцип прозорості урядових структур: як громадяни Сполучених Штатів впливають на державну політику*. Київ: б. в.
- Малишева, Н. Р. (2019). Приведення у відповідність екологічного законодавства України з правом ЄС: роздуми щодо підходів. *Виконання Україною міжнародних зобов'язань з охорони довкілля крізь призму Угоди про асоціацію з Європейським Союзом: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.*, 22 квіт. 2019 р. Київ: ВГО УАМІП.
- Петькун, С. М. (2016). Інформаційно-комунікаційні переваги сучасного суспільства: порівняльний аналіз. У *Структурні зміни у суспільстві та економіці під впливом комунікацій та інформації: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.* (Полтава, 12–13 трав. 2016 р.). Полтава: ПУЕТ.
- Положення про громадських інспекторів з охорони довкілля. (2002). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0276-02>
- Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування: Закон України від 15.07.1997 № 452/97-ВР. (1997). *Відомості Верховної Ради України*, (38), 249.
- Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 № 386-р. (2013). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80>



- Про участь уповноважених з прав людини (омбудсменів) на місцевому й регіональному рівнях у захисті прав людини: рекомендація Конгресу місцевих і регіональних влад Ради Європи № 61 (1999). (2005). Бюлетень бюро інформації Ради Європи в Україні, (11), 71–72.
- Чмерук, Г. Г., & Краліч, В. Р. (2018). Цифрова нерівність в Україні: аналіз та шляхи подолання. *Економічні науки: Молодий вчений*, (7/59), 289 с.
- Шайгородський, Ю. Ж., Андрійчук, Т. С., Дідух, А. Я., та ін. (2011). *Влада і суспільство: діалог через громадські ради* [Монографія]. Київ: Паливода А. В.
- Changing the global environment: Perspectives on human involvement. (1972). <https://books.google.com.ua/books?id=JvggBQAAQBAJ&pg=PA255>
- Council of Europe Committee of Ministers. (2025). <https://wcd.coe.int/com.instranet.InstraServlet?command=com.instranet.CmdBlobGet&InstranetImage=564967&SecMode=1&DocId=563742&Usage=2>
- ERSI: The mapping and analytics platform. (2025). <https://www.esri.com/en-us/about/about-esri/overview>
- European Air Quality Index: European environment information and observation network (Eionet). European Environment Agency. (2025). <http://airindex.eea.europa.eu>
- Freedom of Information Act Resources. Law Librarian's Society of Washington, DC. (1967). <https://www.llsdc.org/freedom-of-information-act-resources>
- GRID network: UN Environment. Science Division of the UN Environment's global group of environmental information centres. (2025). <http://www.grid.unep.ch/index.php?lang=en>
- LoveCleanStreets. (2025). <https://lovecleanstreets.info/local-authorities>
- Reinsalu, K. (2010). *Handbook on E-Democracy*. Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print, Tampere. ISBN 978-952-259-003-9
- What is the global environment monitoring system (GEMS)? United Nations Environment Programme, Resource Center. (2025). <https://www.buschsystems.com/resourcecenter/knowledgeBase/glossary/what-is-the-global-environment-monitoring-system-gems>

## REFERENCES

- Changing the Global Environment: Perspectives on Human Involvement. (1972). <https://books.google.com.ua/books?id=JvggBQAAQBAJ&pg=PA255>
- Chmeruk, H. H., & Kralich, V. R. (2018). Digital inequality in Ukraine: Analysis and ways to overcome it. *Economic Sciences: Molodyi Vchenyi*, (7/59), 289 p.
- Council of Europe Committee of Ministers. (2025). <https://wcd.coe.int/com.instranet.InstraServlet?command=com.instranet.CmdBlobGet&InstranetImage=564967&SecMode=1&DocId=563742&Usage=2>
- ERSI: The Mapping and Analytics Platform. (2025). <https://www.esri.com/en-us/about/about-esri/overview>
- European Air Quality Index: European Environment Information and Observation Network (Eionet). European Environment Agency. (2025). <http://airindex.eea.europa.eu>
- Freedom of Information Act Resources. Law Librarian's Society of Washington, DC. (1967). <https://www.llsdc.org/freedom-of-information-act-resources>
- GRID Network: UN Environment. Science Division of the UN Environment's Global Group of Environmental Information Centres. (2025). <http://www.grid.unep.ch/index.php?lang=en>
- Karpenko, O. V., Denysiuk, Zh. Z., Namestnik, V. V., et al. (2020). *Digital governance: Monograph*. Kyiv: Idea Print.
- Kats, E. M. (2000). *The principle of transparency in governmental structures: How citizens of the United States influence public policy*. Kyiv.
- LoveCleanStreets. (2025). <https://lovecleanstreets.info/local-authorities>
- Malysheva, N. R. (2019). Harmonization of Ukraine's environmental legislation with EU law: Reflections on approaches. In *Implementation of Ukraine's international environmental obligations through the lens of the EU-Ukraine Association Agreement: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (April 22, 2019)* (p. 68). Kyiv: All-Ukrainian Environmental League.
- Petkun, S. M. (2016). Information and communication advantages of modern society: A comparative analysis. In M. V. Makarova (Ed.), *Structural changes in society and the economy under the influence of communication and information: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Poltava, May 12–13, 2016)* (p. 60). Poltava: PUET.
- Position on Public Environmental Inspectors. (2002). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0276-02>
- Reinsalu, K. (2010). *Handbook on E-Democracy*. Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print, Tampere. ISBN 978-952-259-003-9
- Resolution on the Participation of Ombudspersons at Local and Regional Levels in Protecting Human Rights: Recommendation No. 61 (1999) of the Congress of Local and Regional Authorities of the Council of Europe. (2005). *Bulletin of the Council of Europe Information Office in Ukraine*, (11), 71–72.
- Shaigorodskiy, Yu. Zh., Andriichuk, T. S., Didukh, A. Ya., et al. (2011). *Power and society: Dialogue through public councils* [Monograph]. Kyiv: Palyvoda A. V.
- Strategy for the Development of the Information Society in Ukraine: Ordinance of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 386-r (May 15, 2013). (2013). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80>
- Treaty Ratifying the European Charter of Local Self-Government: Law of Ukraine No. 452/97-VR (July 15, 1997). (1997). *Verkhovna Rada of Ukraine Bulletin*, (38), 249.
- What Is the Global Environment Monitoring System (GEMS)? United Nations Environment Programme, Resource Center. (2025). <https://www.buschsystems.com/resourcecenter/knowledgeBase/glossary/what-is-the-global-environment-monitoring-system-gems>
- Zabroda, D. H., & Ishchuk, Ye. M. (2010). *Corrupt administrative offenses: Characteristics and prevention* (Textbook). Dnipropetrovsk: Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs.



# Mechanisms of Public-Private Partnership in the Socio-Humanitarian Sphere under Conditions of Armed Aggression Against Ukraine

UDC 351:336.13:364

DOI: <https://doi.org/10.15421/152534>**Karlova Valentyna**Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0001-5945-2253>, [karlova.valentyna@kneu.edu.ua](mailto:karlova.valentyna@kneu.edu.ua)**Gaievska Larisa**Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-9382-7714>, [gaevskaya.larissa@kneu.edu.ua](mailto:gaevskaya.larissa@kneu.edu.ua)*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)***Abstract.**

**Relevance of the topic.** The necessity of implementing public-private partnership (PPP) mechanisms in the socio-humanitarian sphere, adapted to wartime conditions and post-war reconstruction in Ukraine, has been emphasized. This is especially critical given limited financial resources and the growing social problems, which require new approaches to managing the recovery process and supporting those affected by the consequences of the war.

Purpose of the article. The article aims to analyze the impact of PPP mechanisms in the socio-humanitarian sphere on addressing social and humanitarian issues during the armed aggression against Ukraine and to identify directions for their further development.

**Results.** The study clarifies the mechanisms of PPP in the socio-humanitarian sphere and their influence on solving social and humanitarian problems caused by the war. It analyzes the experience of cooperation among public authorities, business, and civil society structures in the social and humanitarian fields under conditions of armed aggression. The challenges of implementing PPP in the socio-humanitarian sphere in Ukraine are identified. The study substantiates the need to move from situational, short-term cooperation between authorities, business, and civil society in the socio-humanitarian sphere during the war to implementing PPP mechanisms. This approach involves aligning partners' interests, pooling resources, and clearly distributing risks, benefits, and responsibilities among them, which will facilitate projects aimed at achieving long-term results in the socio-humanitarian sphere.

**Conclusions.** Priority directions for implementing PPP projects are determined, particularly regarding the restoration of social infrastructure, housing construction, and the development of PPP mechanisms in the socio-humanitarian sphere in the post-war period. These include activating the role of local communities in initiating projects; using mixed financing models; creating innovative models for providing social services; and integrating best international practices.

**Keywords:** public-private partnership, mechanisms of public-private partnership, socio-humanitarian sphere, socio-humanitarian challenges, public-private partnership projects in the social and humanitarian spheres, armed aggression, post-war reconstruction, digitalization of project management, public administration

## Механізми публічно-приватного партнерства в соціогуманітарній сфері в умовах збройної агресії проти України

**Карлова Валентина, Гаєвська Лариса***Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)***Анотація.**

**Актуальність теми.** Актуалізовано необхідність впровадження механізмів публічно-приватного партнерства у соціогуманітарній сфері, адаптованих до умов воєнного часу та післявоєнного відновлення України, в умовах обмеженості фінансових ресурсів та наростання соціальних проблем, що потребує нових підходів до управління процесом відновлення соціальної інфраструктури та підтримки потерпілих від наслідків війни.

Метою статті є проаналізувати вплив механізмів ППП у соціогуманітарній сфері на вирішення соціальних і гуманітарних проблем в умовах збройної агресії проти України та визначити напрями їх розвитку.

**Результати.** Уточнено механізми ППП в соціогуманітарній сфері та їх вплив на вирішення соціогуманітарних проблем, спричинених війною. Проаналізовано досвід співпраці органів публічної влади, бізнесу та громадських структур у соціальній та гуманітарній сферах в умовах збройної агресії. З'ясовано проблеми впровадження ППП в соціогуманітарній сфері в Україні. Обґрунтовано необхідність переходу від ситуативної, короткострокової співпраці між владою, бізнесом і громадянським суспільством у соціогуманітарній сфері в умовах війни до системної взаємодії впровадження механізмів ППП, що передбачає узгодження інтересів партнерів, об'єднання ресурсів, чіткий розподіл ризиків, вигод і відповідальності між ними та сприятиме впровадженню проєктів, спрямованих на довгострокові результати в соціогуманітарній сфері.

**Висновки.** Визначено пріоритетні напрями реалізації проєктів ППП, зокрема щодо відновлення соціальної інфраструктури, будівництва житла та перспективи розвитку механізмів ППП у соціогуманітарній сфері в післявоєнний період в контексті нового Закону України "Про публічно-приватне партнерство": активізація ролі місцевих громад у ініціюванні проєктів; використання змішаних моделей фінансування; створення іновативних моделей надання соціальних послуг; інтеграція кращих міжнародних практик.

**Ключові слова:** публічно-приватне партнерство, механізми публічно-приватного партнерства, соціогуманітарна сфера, соціогуманітарні виклики, проєкти публічно-приватного партнерства в соціальній і гуманітарній сферах, збройна агресія, повоснна відбудова, цифровізація управління проєктами, публічне управління



## Вступ.

Збройна агресія Російської Федерації проти України, яка розпочалася у 2014 році і переросла у повномасштабну війну у 2022 році, спричинила глибокі соціальні, економічні та гуманітарні наслідки – величезні людські втрати, масштабні руйнування критичної і соціальної інфраструктури, житлового фонду. Мільйони громадян змушені були покинути свої домівки, втратили роботу, не мають доступу до освіти й медичних послуг. Необхідність підтримки постраждалого населення, швидкої та ефективної відбудови територій, що зазнали руйнувань, стали пріоритетними завданнями для органів публічної влади в Україні. Водночас обмеженість фінансових ресурсів та наростання соціальних проблем потребують нових підходів до управління процесом відновлення соціальної інфраструктури та підтримки потерпілих від наслідків війни. У такій ситуації одним із найбільш ефективних інструментів мобілізації ресурсів і створення гнучких механізмів реагування на соціогуманітарні виклики виступає публічно-приватне партнерство (далі – ППП). На відміну від мирного часу, коли ППП здебільшого виступає інструментом інфраструктурного розвитку, в умовах війни воно спрямоване на забезпечення соціальної стійкості та гуманітарної безпеки суспільства. Проте для реалізації цього потенціалу на рівні держави необхідно створити сприятливі умови для залучення приватних партнерів, громадянського суспільства до співпраці за проектами ППП, запроваджувати нові, інноваційні механізми та форми партнерства адаптовані до умов повоєнної відбудови.

Слід зазначити, що в Україні вже накопичений певний досвід співпраці органів публічної влади, бізнесу та громадських структур у соціальній та гуманітарній сферах в умовах збройної агресії. Одним із ключових напрямів такого партнерства є спільні соціальні і гуманітарні ініціативи, спрямовані на підтримку населення, що постраждало внаслідок війни. Однак в умовах масштабних соціогуманітарних викликів необхідним є перехід від ситуативної співпраці між владою, бізнесом і громадянським суспільством до системної співпраці шляхом впровадження механізмів ППП, що передбачає створення інституційних умов для узгодження інтересів партнерів, об'єднання ресурсів, чіткий розподіл ризиків, вигод і відповідальності між ними та сприятиме впровадженню проектів, спрямованих на довгострокові результати у соціогуманітарній сфері.

Таким чином, впровадження механізмів ППП, пошук його нових форм у соціогуманітарній сфері, адаптованих до умов воєнного часу та післявоєнного відновлення, є надзвичайно актуальним питанням, яке потребує окремого дослідження.

Метою статті є проаналізувати вплив механізмів ППП у соціогуманітарній сфері на вирішення соціальних і гуманітарних проблем в умовах збройної агресії проти України і післявоєнної відбудови та визначити напрями їх розвитку.

## Аналіз попередніх досліджень і публікацій.

Аналіз літератури з теми дослідження дозволяє стверджувати, що останнім часом у працях науковців приділяється значна увага питанням публічно-приватного партнерства. Так зокрема, особливості розвитку взаємодії влади та бізнесу через механізм публічно-приватного партнерства розглядає у своїх працях С. Квітка (2015); становлення та особливості публічно-приватного партнерства в посткомуністичних країнах є предметом дослідження С. Єгоричевої та М. Лахижі (2020); заслуговує на увагу дослідження В. Круглова, у якому здійснений аналіз розвитку системи державно-приватного партнерства в державному управлінні та визначено основні тенденції його еволюції в сучасних умовах (2021); Н. Дутко аналізує особливості правового забезпечення державно-приватного партнерства та проблеми, що перешкоджають його розвитку (2020); О. Скрипнюк, Я. Жовнірчик розкривають проблематику реалізації публічно-приватного партнерства у системі публічного управління соціально-економічним відновленням країни, зокрема, в умовах війни та в період післявоєнної відбудови задля створення необхідних умов забезпечення збалансованого розвитку регіонів України (2023); Л. Лисяк, С. Качула досліджують теоретичні засади фінансового механізму публічно-приватного партнерства (ППП) та обґрунтовують заходи щодо його активізації для реалізації стратегічних орієнтирів розвитку територій України в умовах їх повоєнної розбудови (2023); В. Сиченко, С. Рибкіна, Е. Соколова досліджують теоретичні та практичні аспекти публічно-приватного партнерства у розвитку спортивної інфраструктури в умовах повоєнної відбудови в Україні (2024).

Водночас, незважаючи на значну кількість публікацій з проблематики публічно-приватного партнерства, недостатньо дослідженою проблемою залишається впровадження механізмів публічно-приватного партнерства в соціогуманітарній сфері, найбільш наближеної до



забезпечення конкретних потреб людей в умовах збройної агресії проти України, що підкреслює актуальність обраної теми дослідження.

### Результати дослідження.

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України спричинила масштабні виклики у соціогуманітарній сфері – появу великої кількості груп людей, які потребують невідкладної соціальної підтримки: внутрішньо переміщені особи, сім'ї загиблих, люди з інвалідністю, постраждалі від бойових дій, діти, що пережили травму війни, ветерани війни, яким необхідне лікування та реабілітація. У кожної групи є комплекс соціальних потреб, які держава в особі органів публічної влади має забезпечити. В результаті бойових дій величезна кількість об'єктів соціальної інфраструктури – лікарні, школи, дитячі садки, культурні об'єкти, соціальні установи були частково або повністю зруйновані. Їх відновлення потребує значних фінансових ресурсів. Водночас в умовах війни у структурі державного та місцевих бюджетів пріоритет надається питанням оборони і національної безпеки, а видатки на соціогуманітарну сферу об'єктивно зазнають скорочення, існуючі програми соціальної і гуманітарної підтримки підлягають оптимізації. В цій ситуації держава не може самостійно вирішити накопичені соціальні і гуманітарні проблеми. Інструментом мобілізації додаткових ресурсів стає співпраця органів публічної влади, бізнесу, громадських структур на засадах ППП, що сприяє забезпеченню стійкості соціальної інфраструктури в умовах війни.

Слід зазначити, що у наукових працях ППП розглядається як конструктивне співробітництво держави, суб'єктів підприємницької діяльності та громадянських інститутів в економічній, політичній, соціальній, гуманітарній та інших сферах суспільної діяльності для реалізації суспільно значущих проектів на засадах пріоритетності інтересів держави, її політичної підтримки, консолідації ресурсів сторін, ефективного розподілу ризиків між ними, рівноправності й прозорості відносин для забезпечення поступального розвитку суспільства (Павлюк, & Павлюк, 2010).

ППП є однією з основних форм співпраці між державним та приватним секторами, що дозволяє досягти значних результатів у різних сферах діяльності, таких як будівництво та експлуатація інфраструктури, енергетика, транспорт, охорона здоров'я, освіта, культура та інші (Круглов, 2018). Це система взаємовідносин, яка передбачає об'єднання ресурсів держави, територіальної

громади та інвестора, з відповідним розподілом ризиків, відповідальності та дивідендів (Мальнев, 2023).

Важливою у контексті нашого дослідження є думка С. Квітки, який зазначає: “привабливість ППП полягає в тому, що воно дозволяє вирішувати багато економічних проблем, що стоять перед публічною владою. В першу чергу це стосується пошуку альтернативних джерел інвестиційних ресурсів та підвищення ефективності управління. Також у світі накопичено чималий досвід впровадження технологій ППП, які дозволяють поєднати інтереси бізнесу і влади при наданні суспільних послуг. Цей досвід свідчить і про різноманіття організаційних структур підтримки та розвитку цих відносин, юридичних форм, економічних механізмів стимулювання тощо” (Квітка, 2015).

Узагальнюючи різні підходи до визначення ППП, можна виокремити його основні ознаки:

- об'єднання ресурсів та управлінського потенціалу державних органів, органів місцевого самоврядування, приватного бізнесу й громадського сектору;
- отримання взаємної вигоди, на основі раціонального використання ресурсів та отримання прибутку, як від використання державних активів, так і приватних інвестицій;
- стимулювання кожного учасника партнерства до ефективної реалізації спільних проектів через механізм розподілу доходів;
- збалансований та справедливий розподіл ризиків між публічною владою та бізнес-структурами, що забезпечує відповідальність сторін за виконання взятих на себе зобов'язань і водночас мінімізує їхню вразливість від ймовірних ризиків.

Аналіз світового досвіду показує, що ППП у соціогуманітарній сфері реалізується у різних формах. Зокрема це можуть бути: концесії, лізинг, спільні підприємства (Сиченко, Рибкіна & Соколова, 2024) Однією із можливостей залучення приватного сектору до реалізації суспільно значущих завдань є укладання контрактів на надання публічних послуг на конкурсній основі (англ. *contracting out*, що відповідає одному з напрямів публічних закупівель). У цьому випадку уряд визначає, які послуги мають бути надані та якими повинні бути їх стандарти якості, а потім укладає відповідні контракти (Єгоричева & Лахижа, 2020). Варто відзначити і такий варіант співпраці, як аутсорсинг, коли публічний сектор надає бізнесу ліцензію (дозвіл) для надання публічної послуги, в якій дохід постачальника послуг виступає



у вигляді плати споживачів за користування. Як в аутсорсингу, так і в укладанні контрактів держава є організатором надання послуг, а приватна організація є виробником, вони є короткостроковими угодами, але ці два методи відрізняються за способом оплати виробнику, оскільки у випадку укладання договорів ці кошти сплачує уряд. Аутсорсинг забезпечує перенесення оперативної відповідальності за надання послуги на бізнес-сектор, а уряд бере на себе роль регулятора суспільних інтересів (Єгоричева & Лахижа, 2020).

Слід зазначити, що в Україні є певний досвід співпраці органів публічної влади, бізнесу та громадських структур у соціальній та гуманітарній сферах в умовах збройного конфлікту. Одним із ключових її напрямів є спільні ініціативи, спрямовані на підтримку населення, що постраждало внаслідок війни. Ці ініціативи охоплюють як гуманітарну допомогу, так і більш тривалі соціальні програми. Зокрема, активно впроваджуються проекти з надання продуктивних наборів, одягу, засобів гігієни, ліків товарів та інших основних ресурсів. Важливе значення має логістична допомога з боку приватних компаній, які забезпечують оперативне транспортування та розподіл гуманітарних вантажів у постраждалі регіони.

Особливим напрямом співпраці є підтримка внутрішньо переміщених осіб. Спільними зусиллями держави, бізнесу, громадського сектору та міжнародних організацій для цієї категорії населення організовується тимчасове житло, включаючи модульні містечка, адаптовані гуртожитки, створюються соціальні простори, як, наприклад, центри надання допомоги постраждалим, де люди можуть отримати консультації, психологічну підтримку, юридичну допомогу, а також доступ до базових соціальних послуг. Значущим елементом цієї інфраструктури стали так звані «пункти незламності» – спеціально обладнані простори, які забезпечують тепло, електроживлення, зв'язок і базові умови безпеки. Їх функціонування стало можливим завдяки співпраці органів влади, енергетичного бізнесу, IT-компаній та благодійних структур.

Окрему роль відіграють проекти з медичної та соціально-психологічної допомоги. Створення реабілітаційних центрів для поранених військових і цивільних осіб здійснюється у партнерстві державних установ, приватних клінік і бізнес-донорів. Сьогодні гуманітарні фонди та компанії надають фінансову підтримку, сучасне медичне обладнання, засоби реабілітації та запроваджують навчальні програми для

фахівців. Такі центри виконують критично важливу функцію відновлення фізичного та психологічного здоров'я постраждалих, що є важливою складовою загальної стійкості суспільства.

Масштабні руйнування закладів освіти та вимушена міграція поглибили проблему забезпечення безперервності освітнього процесу. Завдяки партнерству з IT-компаніями створюються та підтримуються дистанційні навчальні платформи, забезпечується доступ до цифрових ресурсів, за окремими програмами благодійної допомоги надано ноутбуки та планшети для учнів і вчителів. Паралельно реалізуються проекти з облаштування укриттів у закладах освіти, що дозволяє дітям продовжувати навчання навіть у регіонах з підвищеною небезпекою.

Крім того, важливим аспектом у гуманітарній сфері є взаємодія органів публічної влади з міжнародними організаціями і структурами. Україна активно співпрацює з міжнародними гуманітарними фондами, агенціями ООН, Червоним Хрестом, ЄС та іншими партнерами. Приватні компанії та громадські організації виступають ключовими виконавцями або співорганізаторами програм допомоги, що дозволяє ефективно залучати зовнішні ресурси, удосконалювати механізми реагування та підвищувати якість надання гуманітарних послуг.

Така багатовекторна співпраця державних, муніципальних структур, бізнесу та громадянського суспільства є життєво важливим інструментом мінімізації негативних наслідків війни, стабілізації соціально-економічної ситуації та забезпечення адаптивної стійкості суспільства. Вона не лише дозволяє оперативно реагувати на виклики збройного конфлікту, але й створює підґрунтя для подальшого відновлення країни.

Водночас масштаб руйнувань інфраструктури та поглиблення соціогуманітарних проблем потребують переходу від ситуативної, короткострокової співпраці між владою, бізнесом і громадянським суспільством до системної співпраці шляхом впровадження механізмів ППП, що сприятиме залученню додаткових ресурсів і якнайшвидшому подоланню наслідків війни. За даними останньої спільної Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA4), здійсненої Кабінетом Міністрів України, Групою Світового банку, Європейською Комісією та Організацією Об'єднаних Націй, станом на 31 грудня 2024 року загальна вартість



відбудови та відновлення в Україні упродовж наступного десятиліття оцінюється у 524 млрд доларів США (506 млрд євро). Це приблизно у 2,8 рази перевищує прогнозований (на той час) номінальний валовий внутрішній продукт (ВВП) України за 2024 рік (Website of the World Bank Group, 2025). Реалізація проєктів відновлення потребує значних фінансових вкладень в умовах обмеженості бюджетних ресурсів. Водночас зростає суспільний запит на публічні послуги – медичні, освітні, транспортні, комунальні, адміністративні, в умовах погіршення матеріального становища значної частини населення, що обмежує можливість покриття потреб у цих послугах за рахунок власних коштів та посилює роль держави у їх забезпеченні. За таких умов ППП постає як дієвий механізм залучення приватних інвестицій, інноваційних технологій та управлінського досвіду для реалізації суспільно значущих проєктів. Воно дозволяє не лише компенсувати нестачу бюджетних ресурсів, а й забезпечити більш ефективно та швидко відновлення критично важливої інфраструктури, створюючи передумови для соціально-економічної стабільності та післявоєнного розвитку країни.

Співпраця держави, приватних, громадських структур та міжнародних організацій на засадах ППП уможливує закріплення партнерства на більш сталій період, забезпечує стабільне фінансування й відповідальність сторін, гарантує безперервність надання важливих соціальних послуг, а також стимулює довгострокові вкладення у соціальну і гуманітарну сферу (будівництво житла, освітніх, медичних закладів, соціальних установ). У сукупності ППП створює середовище для інновацій у сфері надання медичних послуг, соціального забезпечення, реабілітації поранених, цифровізації гуманітарних сервісів тощо.

Таким чином, впровадження механізмів ППП дозволяє перейти від кризового реагування і надання необхідної соціальної і гуманітарної допомоги до відбудови соціальної інфраструктури, відновлення економіки, створення робочих місць, розвитку соціальних послуг, тобто до стійкого повоєнного відновлення України. Проєкти ППП на регіональному і місцевому рівнях стають ключовим інструментом забезпечення швидкого реагування на соціальні і гуманітарні потреби людей та відновлення соціальної інфраструктури в умовах війни. При цьому важливою є роль держави, яка має створювати сприятливі умови для залучення приватного капіталу та різноманітних форм

міжнародної допомоги з метою відновлення соціогуманітарної сфери насамперед через впровадження відповідних механізмів ППП.

Аналіз наукової літератури свідчить, що термін “механізм” в публічному управлінні означає сукупність взаємопов’язаних елементів, процесів, інструментів і правил, за допомогою яких забезпечується реалізація певної функції, досягнення поставленої мети або здійснення конкретної дії в системі управління, економіки чи суспільних відносин. Так зокрема, В. Бакуменко і В. Князев, дають наступне визначення “механізму державного управління”: це практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи державної влади впливають на суспільство, виробництво, будь-яку соціальну систему з метою досягнення поставлених цілей (Князев & Бакуменко, 2002).

О. Федорчак механізми державного управління поділяє на три типи: механізми-засоби (інструменти); механізми-системи (набір взаємопов’язаних елементів); механізми-процедури (послідовність певних перетворень) (Федорчак, 2008).

Грунтуючись на розумінні терміну «механізми» в публічному управлінні та виходячи з мети нашого дослідження, можна дати наступне визначення поняття “механізми публічно-приватного партнерства” – це сукупність інструментів, заходів, засобів, важелів, стимулів, за допомогою яких суб’єкти ППП створюють та реалізують суспільно значущі проєкти. Діяльність у рамках цих механізмів базується на узгодженні інтересів, об’єднанні ресурсів учасників, справедливому розподілі ризиків та вигод від реалізації проєктів, забезпеченні прозорості та рівноправності взаємовідносин і спрямована на досягнення пріоритетних державних та суспільних інтересів, а також сталого розвитку суспільства.

Так, зокрема, фінансовий механізм ППП включає систему фінансових інструментів, зокрема таких, як кредитування, лізинг, інвестування та оподаткування, що використовуються для спільного фінансування проєктів. Цей механізм поєднує ресурси партнерів (держави, територіальної громади та приватного бізнесу) для досягнення взаємовигідної співпраці. Нормативно-правовий механізм ППП визначається в законах, нормативно-правових актах, міжнародних договорах щодо ППП та стосовно його форм у різних сферах. Цей механізм забезпечує правову основу для співпраці держави, приватного та громадського секторів у реалізації спільних



проектів на засадах ППП. Організаційний механізм ППП передбачає створення системи структур, процедур, інструментів та взаємодій між органами публічної влади, суб'єктами підприємницької діяльності та інститутами громадянського суспільства для забезпечення реалізації суспільно значущих проектів на засадах об'єднання ресурсів, ефективного розподілу ризиків, прозорості та рівноправності відносин, з метою досягнення пріоритетних державних та суспільних інтересів. Цей механізм виступає основою ППП, формуючи правила гри, розподіл відповідальності, моделі управління та визначаючи інструменти координації дій партнерів.

Водночас, слід зазначити, що в Україні і дотепер механізми ППП не набули достатнього розвитку. За даними Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України станом на 01 січня 2025 року на умовах ППП було укладено 200 договорів, з яких реалізовувалися 22 договори (9 – концесійних договорів, 6 – договорів про спільну діяльність, 7 – інших договорів), 167 договорів не реалізовувалися (114 – не виконувалися, 53 – було розірвано / закінчився термін дії), 11 були призупинені у зв'язку зі збройною агресією. В гуманітарній та інформаційній сферах реалізуються тільки 4 проекти. Деякі експерти називають причиною такої ситуації складну і тривалу для бізнесу процедуру початку співробітництва з державою, яка була встановлена Законом України «Про державно-приватне партнерство» (2010), який був прийнятий у 2010 році (Стан здійснення ДПП в Україні, 2025). Як зазначає Г.Янченко, закон 2010 року де-факто не працював: за десятиріччя майже не з'явилося прикладів успішної реалізації ППП, окрім окремих концесій. Усі спроби запуску нових проектів блокувалися громіздкими процедурами, браком експертизи в органів влади й фактичною відсутністю механізму ухвалення рішень (Янченко, 2023) Серед чинників, які сповільнювали запуск проектів державно-приватного партнерства експерти також відзначають такі, як: недосконалість правового регулювання; нечіткий розподіл ризиків між партнерами; слабкий захист прав інвестора у разі зміни законодавства; недостатня прозорість на етапі відбору проектів і партнера; відсутність повноцінної інтеграції з системою публічних закупівель та інші.

Слід зазначити, що 31 жовтня 2025 року в Україні набув чинності Закон «Про публічно-приватне партнерство» (далі – Закон) (2025), який замінив попередній Закон України «Про

державно-приватне партнерство» (2010). Новий закон докорінно змінює підхід до партнерства між державою, територіальними громадами та бізнесом, відкриваючи можливості для реалізації проектів навіть у найменших населених пунктах. Він спрямований на вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій для післявоєнного відновлення, розвитку інфраструктури, економіки та соціальної сфери. Прийнятий закон спрощує бюрократичні процедури, передбачає фінансові гарантії для інвесторів, дозволяє швидше реалізовувати проекти.

Так зокрема, у Законі України «Про публічно-приватне партнерство» дається наступне визначення публічно-приватного партнерства – співробітництво між публічним та приватним партнерами, що здійснюється на основі договору та відповідає ознакам публічно-приватного партнерства (2025). У ст. 3 зазначеного Закону визначені ознаки ППП, зокрема:

- 1) внесення приватним партнером інвестицій, а саме забезпечення приватним партнером повного або часткового фінансування, створення та/або будівництва (нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт, технічне переоснащення) і технічного обслуговування об'єкта ППП (крім випадків, визначених цим Законом), з передачею або без передачі приватному партнеру права на управління та/або експлуатацію об'єкта ППП та/або права на надання суспільно значущих послуг;
- 2) довготривалість строку ППП, крім проектів ППП з будівництва житла та проектів ППП з будівництва житла з допороговим значенням, строк яких може становити менше п'яти років;
- 3) передача приватному партнеру частини ризиків, що пов'язані із забезпеченням приватним партнером повного або часткового фінансування, створення та/або будівництва (нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт, технічне переоснащення) і технічного обслуговування та/або управління, та/або експлуатації об'єкта ППП (крім випадків, визначених цим Законом), та інших ризиків, що виникають під час реалізації проекту ППП (2025).

Законодавчі зміни суттєво розширюють перелік галузей, у межах яких може впроваджуватись механізм ППП (ст. 4) До традиційних інфраструктурних напрямів додано енергетику, охорону здоров'я, освіту, туризм, культуру, спорт, інформаційні технології, надання соціальних послуг, управління соціальною установою, житлове будівництво (модульне і тимчасове житло), управління



відходами та меліоративні заходи. Це дає змогу залучати приватні інвестиції у сфері, що раніше належали до виключної компетенції держави. Таким чином, новий закон створює додаткові можливості для реалізації проєктів публічно-приватного партнерства (ППП) у соціогуманітарній сфері, що набуває особливої актуальності в умовах відновлення соціальної інфраструктури внаслідок війни.

Відповідно до ст. 10 зазначеного Закону, право ініціювати проєкт PPP надано виключно публічному партнеру – органу державної влади, органу місцевого самоврядування, господарському підприємству публічного сектору. «Це означає, що, наприклад, директор школи може ініціювати проєкт і домовитися з приватним підприємцем про будівництво спортивного залу для учнів з одночасним правом забудовника на створення підземного паркінгу під об'єктом» (Мальський, 2025).

Приватні компанії можуть подавати лише пропозиції щодо проєктів, які не створюють юридичних наслідків до моменту їхнього схвалення, публічним партнером. Це означає, що ініціатива щодо початку проєкту має виходити від державних або муніципальних органів, навіть якщо ідея чи технічне рішення запропоноване бізнесом. У зв'язку з цим приватні інвестори мають змити увагу з інституційної ініціативи на ранній етап діалогу з публічними партнерами, підтримку стратегічних напрямів, включених до переліків пріоритетних проєктів відновлення, а також надання технічної та фінансової експертизи.

Одним із важливих нововведень Закону є спрощена підготовка проєктів PPP вартістю до 5,38 млн євро (проєкти з допороговим значенням). Для таких проєктів не обов'язково є розробка повноцінного техніко-економічного обґрунтування, достатньо подати концептуальну записку. Це значно скорочує витрати на підготовчий етап і прискорює прийняття рішень публічними партнерами. «Зниження порогу та спрощення процедур автоматично відкриває ринок для внутрішніх інвесторів, які можуть фінансувати невеликі, але критично важливі для громад проєкти, такі як ремонт дитячих садків, лікарень, модернізація водоканалів чи систем вуличного освітлення. Це може стати прямою мобілізацією внутрішнього капіталу, який досі був недоступний через пріоритет для великих інфраструктурних проєктів» (Кузьменко, 2025). Показовим може бути приклад PPP партнерства у сфері медицини: коли невелика міська лікарня потребує капітального ремонту, тоді як у

місцевому бюджеті на це немає достатньо коштів. Міська рада може використати механізм PPP, залучаючи місцевого підприємця, який інвестує кошти у ремонт та закупівлю нового обладнання. В обмін на інвестиції територіальна громада гарантує підприємцю право протягом певного часу використовувати частину оновленого обладнання, наприклад, для створення приватного діагностичного центру (МРТ, УЗД, лабораторна діагностика). Прибуток від цих платних послуг дозволяє бізнесу повернути інвестиції та отримати прибуток, тоді як громада отримує оновлену та функціональну лікарню без критичного навантаження на бюджет.

Крім того, відповідно до Закону, тимчасово, на період дії воєнного стану та протягом 7 років після його завершення, для проєктів, включених до національних або місцевих переліків пріоритетного відновлення, буде застосовуватися спрощена процедура погодження. За таких умов PPP стає практичним механізмом для швидкої модернізації соціальної та комунальної інфраструктури на місцевому рівні.

Закон передбачає впровадження цифрових інструментів PPP – створення єдиної електронної платформи для управління всіма процедурами PPP – від оголошення проєкту до завершення конкурсного відбору та укладення договору. До її повноцінного запуску (не пізніше 1 січня 2027 року) відповідна інформація буде доступна на веб-сайті уповноваженого органу. Публічні партнери можуть затверджувати переліки проєктів PPP та оприлюднювати їх на своєму офіційному веб-сайті. Публічний партнер зобов'язаний оприлюднювати на своєму офіційному веб-сайті інформацію про всі проєкти, щодо яких він готує концептуальну записку щодо здійснення PPP. Впровадження такої платформи наближує українську систему до стандартів ЄС, забезпечує прозорість і доступність процедур та зменшує ризики корупції. Інвестори матимуть можливість у електронному форматі ознайомлюватися з усіма активними та запланованими проєктами, умовами участі та подавати необхідні документи.

Ще одним важливим нововведенням нового закону є можливість залучення грантів від донорів та коштів міжнародної технічної допомоги як на етапі підготовки, так і під час реалізації проєктів на засадах PPP. Закон передбачає, що джерелами фінансування можуть виступати кошти міжнародних організацій, іноземних урядів і фондів. Це створює умови для змішаного фінансування, що передбачає поєднання приватного капіталу з державною



підтримкою та допомогою донорів за грантові кошти. Такий підхід є особливо актуальним за умов обмеженого бюджетного фінансування та високих ризиків. Приватні партнери отримують можливість залучатися до реалізації проєктів із меншим обсягом власного капіталу, що підвищує потенційну дохідність таких угод.

Новий закон створює можливість реалізації проєктів ППП не тільки у таких ключових сферах, як оборонна промисловість, енергетика та управління відходами, житловому будівництві з передачею права власності приватному партнеру, а й у соціогуманітарній сфері – охороні здоров'я та освіти – будівництво лікарень, шкіл, дитячих садків, надання супутніх послуг. Це можуть бути проєкти будівництва житла, соціальної інфраструктури та їх обслуговування, коли приватний партнер будує житло згідно домовленостей та фінансування узгоджених сторонами, надає послуги управління та обслуговування житла, а публічний партнер гарантує довгострокову оренду та сплату платежів протягом строку проєкту. Після завершення проєкту таке житло передається публічному партнеру.

Слід зазначити, що наразі ще немає публічно задокументованих проєктів на засадах ППП, відповідно до нещодавно оновленого законодавства, у відбудові соціогуманітарної сфери, але є цікаві ініціативи щодо їх реалізації. Так, зокрема, Агенція ДПП/PPP Agency – Ukraine спільно зі Світовим банком у відповідь на масштабні руйнування, спричинені збройною агресією Російської Федерації, започаткувала програму “Ukraine Project Preparation Facility”, яка має допомагати готувати інвестиційні проєкти, в тому числі соціального характеру. Це створює основу для майбутніх ППП-ініціатив: підготовка концепцій, техніко-економічних обґрунтувань, залучення донорів і приватних інвесторів. На сьогодні одним із перших проєктів на засадах ППП у сфері охорони здоров'я є будівництво нової багатопрофільної лікарні в місті Житомир, яке передбачає створення сучасного медичного комплексу відповідно до міжнародних стандартів. Приватний інвестор відповідатиме за проєктування, будівництво, фінансування та експлуатацію будівлі нової лікарні упродовж терміну дії договору. Медичні послуги у лікарні надаватимуть працівники комунального закладу. Три міські лікарні буде об'єднано в одній будівлі, спроектованій з використанням енергоефективних рішень та міжнародних стандартних методів планування для покращення потоку пацієнтів та підвищення

продуктивності медичних працівників. У лікарні планується облаштувати укриття (Муравський, 2025). Наразі вже завершується підготовка техніко-економічного обґрунтування проєкту, а після затвердження документу Житомирською міською радою розпочнеться пошук приватного інвестора. Проєкт передбачає застосування моделі змішаного фінансування – державні та грантові кошти, а також приватні інвестиції за механізмом публічно-приватного партнерства.

Таким чином новий Закон відкриває широкі можливості для реалізації ППП у соціогуманітарній сфері включно не тільки з будівництвом лікарень, а й будівництвом шкіл, дитячих садків, соціального житла. Особливо важливим чинником, який сприятиме розвитку механізмів ППП є спрощення процедур для проєктів малого та середнього масштабу, що дозволяє швидше відновлювати критичну соціальну інфраструктуру територіальних громад.

#### **Висновки.**

Проведене дослідження дає підставити зробити наступні висновки. Збройна агресія Російської Федерації проти України спричинила масштабні виклики в соціогуманітарній сфері, які потребують комплексних і довготривалих рішень. В умовах обмеженості ресурсів держава не може самостійно забезпечити відновлення зруйнованої соціальної інфраструктури та задовольнити соціальні і гуманітарні потреби населення, що зумовлює необхідність залучення приватного сектору, міжнародних організацій та інститутів громадянського суспільства. В умовах війни впровадження механізмів ППП в соціогуманітарній сфері набуває особливого значення, адже спрямовується на підтримку постраждалого населення та відновлення соціальної інфраструктури – відновлення та будівництво житла, освітніх, медичних закладів, центрів реабілітації тощо. Адже саме такі об'єкти найбільше постраждали після повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну, і, відповідно, потребують найбільших коштів на відновлення.

В Україні в умовах збройної агресії накопичений певний досвід реалізації соціальних та гуманітарних ініціатив за участю держави, бізнесу та громадянського суспільства. Однак така співпраця здебільшого має ситуативний характер і потребує переходу до системної співпраці шляхом впровадження механізмів ППП. Попри значний потенціал, ППП в Україні розвивалося повільно через недосконалість законодавства, складність процедур, низьку



захищеність інвесторів, непрозорість відбору проєктів. Це обмежувало можливість залучення приватного сектору до відновлення соціальної сфери.

Роль держави полягає у створенні необхідних умов для впровадження механізмів ППП – нормативно-правових, фінансових, організаційних, які забезпечують узгодження інтересів партнерів, залучення ресурсів, розподіл ризиків і вигод, прозорість та відповідальність у процесі реалізації суспільно значущих проєктів. ППП виступає інструментом мобілізації додаткових фінансових, управлінських та технологічних ресурсів, здатним забезпечити швидко та ефективно відновлення соціогуманітарної сфери.

Прийняття у 2025 році нового Закону «Про публічно-приватне партнерство» докорінно змінило підхід до взаємодії держави та бізнесу у реалізації проєктів на засадах ППП. Закон спрощує процедури, розширює сфери застосування ППП, передбачає фінансові гарантії інвесторам, створює електронну платформу для управління проєктами та запроваджує можливість змішаного фінансування з використанням донорських коштів. Нове законодавство відкриває широкі можливості для ППП у соціогуманітарній сфері, включно з будівництвом лікарень, шкіл, дитячих садків, соціального житла, медичних та освітніх

сервісів. Особливо важливими є спрощені процедури для проєктів малого та середнього масштабу, що дозволяє максимально залучити малий та середній бізнес до відбудови країни і швидше відновлювати критичну соціальну інфраструктуру громад.

Впровадження механізмів ППП створює умови для переходу від ситуативної соціальної і гуманітарної допомоги до довгострокового повоєнного розвитку соціогуманітарної сфери, забезпечуючи модернізацію соціальної інфраструктури, розвиток соціальних послуг, відновлення економіки та підвищення якості життя населення.

Перспективними напрямками розвитку механізмів ППП у соціогуманітарній сфері в післявоєнний період в контексті нового Закону України «Про публічно-приватне партнерство» нами визначено: активізація місцевих громад у ініціюванні проєктів; використання змішаних моделей фінансування; створення інноваційних моделей надання соціальних послуг; підготовка професійних кадрів для розроблення проєктів ППП та забезпечення управління повним циклом їх реалізації; цифровізація управління процедурами ППП.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Бакуменко, В. Д., Безносенко, Д. О., Варвар, І. М., та ін. (Уклад.). (2002). *Державне управління: Словник-довідник*. Вид-во УАДУ.
- Дутко, Н. Г. (2020). Державно-приватне партнерство: перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*, (4), 109–114.
- Єгоричева, С. Б., & Лахижа, М. І. (2020). *Публічно-приватне партнерство в посткомуністичних країнах: монографія*. Київ: ПК ДСЗУ.
- Квітка, С. А. (2015). Публічно-приватне партнерство як дієвий механізм взаємодії влади та бізнесу. *Аспекти публічного управління*, 3(7-8), 47-56. <https://doi.org/10.15421/151557>
- Круглов, В. (2021). Розвиток системи державно-приватного партнерства в сучасних умовах. *Науковий вісник: Державне управління*, 3(9), 50–67. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-3\(9\)-50-67](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-3(9)-50-67)
- Кузьменко, А. (n.d.). *Публічно-приватне партнерство: нові можливості для місцевого розвитку та бізнесу*. [https://biz.ligazakon.net/analitics/240293\\_publichno-privatne-partnerstvo-nov-mozhливost-dlya-mstsevogo-rozvitkuta-bznesu](https://biz.ligazakon.net/analitics/240293_publichno-privatne-partnerstvo-nov-mozhливost-dlya-mstsevogo-rozvitkuta-bznesu)
- Лисяк, Л., & Качула, С. (2023). Фінансовий механізм публічно-приватного партнерства у реалізації стратегічних цілей розвитку території України. *Економіка та суспільство*, 53. <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2673/258>
- Мальнев, Б. (2023, 2 листопада). *Як співпраця держави та бізнесу допоможе відбудувати Україну*. *Економічна правда*, <https://epravda.com.ua/projects/vidbudova-ukrayiny/2023/11/02/706155/>
- Мальський, О. (n.d.). *Набрав чинності новий закон про державно-приватне партнерство. Що він змінює?* *Економічна правда*. <https://epravda.com.ua/biznes/nabrav-chinnosti-noviy-zakon-pro-derzhavno-privatne-partnerstvo-shcho-vin-zminyue-813962>
- Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. (n.d.). Стан здійснення ДПП в Україні. <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>
- Муравський, А. (n.d.). У Житомирі збудують нову лікарню: чим вона особлива. *Економічна правда*. <https://epravda.com.ua/biznes/u-zhitomiri-zbuduyut-novu-likarnyu-chim-vona-osobliva-812493/>
- Павлюк, К. В., & Павлюк, С. М. (2010). Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*, 17, 48.
- Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 р. № 2404-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>)



- Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19.06.2025 р. № 4510-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text> (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>)
- Сиченко, В., Рибкіна, С., & Соколова, Е. (2024). Публічно-приватне партнерство в розвитку спортивної інфраструктури України. *Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління*, 1(20), 34–45.
- Скрипнюк, О. В., & Жовнірчик, Я. Ф. (2023). Перспективи реалізації публічно-приватного партнерства в умовах війни та у період післявоєнної розбудови: державно-управлінський аспект. *Публічне управління та митне адміністрування*, 1, 79–88. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu\\_2023\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2023_1_14)
- Федорчак, О. В. (2008). Класифікація механізмів державного управління. *Демократичне врядування: наук. вісн.*, 1. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26465/ofedorchak.pdf>
- Янченко, Г. (2023, грудень 3). Як швидко відбудувати країну після війни та залучити до цього бізнес. *Слуга Народу*. <https://sluga-narodu.com/halyna-yanchenko-yak-shvydkovidbuvaty-krainu-pislia-viyny-ta-zaluchyty-do-tsoho-biznes/>
- World Bank Group. (2025, February 25). *Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову*. <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needsassessment-released>

## REFERENCES

- Bakumenko, V. D., Beznosenko, D. O., Varvar, I. M., et al. (2002). *State administration: Dictionary-reference*. Kyiv: UADU Publishing.
- Dutko, N. H. (2020). Public-private partnership: Development prospects. *Investments: Practice and Experience*, (4), 109–114.
- Fedorchak, O. V. (2008). Classification of public administration mechanisms. *Democratic Governance: Scientific Bulletin*, 1. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26465/ofedorchak.pdf>
- Kruglov, V. (2021). Development of the public-private partnership system in modern conditions. *Scientific Bulletin: Public Administration*, 3(9), 50–67. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-3\(9\)-50-67](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-3(9)-50-67)
- Kuzmenko, A. (n.d.). Public-private partnership: New opportunities for local development and business. [https://biz.ligazakon.net/analitics/240293\\_publchno-privatne-partnerstvo-nov-mozhlyvost-dlya-mstsevogo-rozvitkuta-bznesu](https://biz.ligazakon.net/analitics/240293_publchno-privatne-partnerstvo-nov-mozhlyvost-dlya-mstsevogo-rozvitkuta-bznesu)
- Kvitka, S. A. (2015). Public-private partnership as an effective mechanism of interaction between government and business. *Public Administration Aspects*, 3(7-8), 47-56. <https://doi.org/10.15421/151557>
- Lysiak, L., & Kachula, S. (2023). Financial mechanism of public-private partnership in implementing strategic development goals of Ukrainian territories. *Economy and Society*, 53. <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2673/2589>
- Malnev, B. (2023, November 2). *How state-business cooperation will help rebuild Ukraine*. <https://epravda.com.ua/projects/vidbudova-ukrayiny/2023/11/02/706155/>
- Malskyi, O. (n.d.). The new law on public-private partnership has come into force: What it changes. *Economic Truth*. <https://epravda.com.ua/biznes/nabrav-chinnosti-noviy-zakon-pro-derzhavno-privatne-partnerstvo-shcho-vin-zminyuye-813962>
- Ministry of Economy, Environment and Rural Affairs of Ukraine. (n.d.). *State of public-private partnership in Ukraine*. <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>
- Muravskiy, A. (n.d.). A new hospital will be built in Zhytomyr: What makes it special. *Economic Truth*. <https://epravda.com.ua/biznes/u-zhitomiri-zbuduyut-novu-likarnyu-chim-vona-osobliva-812493/>
- On public-private partnership: Law of Ukraine No. 2404-VI of 01.07.2010. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
- On public-private partnership: Law of Ukraine No. 4510-IX of 19.06.2025. [<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>] (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>)
- Pavliuk, K. V., & Pavliuk, S. M. (2010). Essence and role of public-private partnership in socio-economic development of the state. *Scientific Papers of KNTU. Economic Sciences*, 17, 48.
- Sichenko, V., Rybkina, S., & Sokolova, E. (2024). Public-private partnership in the development of sports infrastructure in Ukraine. *NUCZ Ukraine Bulletin. Series: Public Administration*, 1(20), 34–45.
- Skrypniuk, O. V., & Zhovnirchik, Y. F. (2023). Prospects for implementing public-private partnership in wartime and post-war reconstruction: Public administration aspect. *Public Administration and Customs Management*, 1, 79–88. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu\\_2023\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2023_1_14)
- World Bank Group. (2025, February 25). *Updated assessment of Ukraine's recovery and reconstruction needs*. <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needsassessment-released>
- Yanchenko, H. (2023, December 3). How to quickly rebuild the country after the war and involve business. *Слуга Народу*. [<https://sluga-narodu.com/halyna-yanchenko-yak-shvydkovidbuvaty-krainu-pislia-viyny-ta-zaluchyty-do-tsoho-biznes/>] (<https://sluga-narodu.com/halyna-yanchenko-yak-shvydkovidbuvaty-krainu-pislia-viyny-ta-zaluchyty-do-tsoho-biznes/>)
- Yehorycheva, S. B., & Lakhyzha, M. I. (2020). *Public-private partnership in post-communist countries: Monograph*. Kyiv: IPC DSZU.



## Smart City in the Open Data and E-Government System

UDC 004.942:352.75

DOI: <https://doi.org/10.15421/152535>**Komarnytska Hanna**Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-5533-6439>, [hanna.komarnytska@lnu.edu.ua](mailto:hanna.komarnytska@lnu.edu.ua)*Ivan Franko National University of Lviv (Lviv, Ukraine)***Abstract.**

The article is based on a critical analysis of the smart city concept through the prism of integrating open data management mechanisms and e-governance. The study highlights the theoretical and conceptual foundations of smart cities developed by international organizations. Based on a systematic review of verified academic publications, official documents of international organizations, and empirical data on the implementation of smart cities, a detailed analysis of the mechanisms of open data and e-government services is conducted.

Particular attention is paid to a critical understanding of the fundamental limitations, internal contradictions, and systemic challenges of the smart city concept. The study finds that the effectiveness of Smart City implementation depends primarily on the quality of institutional data management mechanisms, the existence of mechanisms for democratic control and fair distribution of power in the processes of developing strategic decisions on the development and management of urban systems, and not exclusively on the volume of technological investments.

Based on a comparative analysis of international practices in implementing smart cities in different jurisdictions (Estonia, Finland, Barcelona, Ukraine) and an analysis of the failed Sidewalk Labs initiative in Toronto, key factors determining the success or failure of the digital transformation of urban space have been identified. It has been established that the dominant technocratic paradigms of the smart city often mask the processes of privatization of public goods, deepening digital inequality and the growing dependence of local authorities on commercial technology corporations.

**Keywords:** Smart City, open data, e-government, digital transformation, public administration, institutional mechanisms, digital inequality, cybersecurity, data sovereignty

## Smart City у системі відкритих даних та електронного урядування

**Комарницька Ганна***Львівський національний університет імені Івана Франка (Львів, Україна)***Анотація.**

Стаття ґрунтується на критичному аналізі концепції розумного міста через призму інтеграції механізмів управління відкритими даними та електронного урядування. Дослідження висвітлює теоретико-концептуальні засади розумного міста, розроблені міжнародними організаціями. На основі систематичного огляду верифікованих академічних публікацій, офіційних документів міжнародних організацій та емпіричних даних про впровадження розумних міст проведено детальний аналіз механізмів функціонування відкритих даних та електронних сервісів урядування.

Особлива увага приділяється критичному осмисленню фундаментальних обмежень, внутрішніх протиріч та системних викликів концепції розумного міста. Дослідження встановлює, що ефективність впровадження Smart City залежить передусім від якості інституціональних механізмів управління даними, від наявності механізмів демократичного контролю та справедливого розподілу влади у процесах розробки стратегічних рішень щодо розвитку та управління міськими системами, а не виключно від обсягу технологічних інвестицій.

На основі компаративного аналізу міжнародних практик впровадження розумних міст у різних юрисдикціях (Естонія, Фінляндія, Барселона, Україна) та аналізу невдачної ініціативи Sidewalk Labs у Торонто виявлено ключові фактори, що визначають успішність або неспроможність цифрової трансформації міського простору. Встановлено, що домінуючі технократичні парадигми розумного міста часто маскують процеси приватизації публічних благ, поглиблення цифрової нерівності та зростаючої залежності органів місцевого самоврядування від комерційних технологічних корпорацій.

**Ключові слова:** Smart City, розумне місто, відкриті дані, електронне урядування, цифрова трансформація, публічне управління, інституціональні механізми, цифрова нерівність, кібербезпека, суверенітет даних



### **Вступ.**

Концепція розумного міста набула широкого поширення у глобальному дискурсі про сталий розвиток міських територій упродовж останніх двох десятиліть. Організація економічного співробітництва та розвитку визначає розумні міста як ініціативи, які використовують інформаційно-комунікаційні технології та дані для створення ефективного, сталого та інклюзивного міського середовища. Однак поширена терміносистема часто залишається недостатньо уточненою, а практичні втілення концепції демонструють значні відхилення від задекларованих принципів (OECD, 2019).

**Актуальність дослідження.** Попри оптимістичні прогнози міжнародних організацій, практичне впровадження проєктів розумного міста нерідко зустрічає невпинну громадську опозицію, демонструє технічні непрацездатності та відтворює форми соціальної нерівності. Платформа державних цифрових послуг Дія має понад двадцять мільйонів зареєстрованих користувачів станом на листопад 2024 року, що становить приблизно вісімдесят один відсоток дорослого населення держави (Міністерство цифрової трансформації України, 2024а). Однак за даними ООН, Україна посідає тридцять місце у Глобальному індексі розвитку електронного урядування (UN Department of Economic and Social Affairs, 2024). Роль відкритих даних та електронного урядування у розвитку розумного міста набуває особливого значення у контексті українських територіальних громад, що функціонують в умовах екстремальних геополітичних викликів та воєнної агресії.

**Мета статті** полягає у критичному аналізі концепції розумного міста через призму інтеграції механізмів управління відкритими даними та електронного урядування з особливою увагою до теоретичних обмежень, практичних протиріч та системних викликів, що постають перед органами місцевого самоврядування при впровадженні цих механізмів.

**Методи дослідження включають:** систематичний аналіз академічної літератури та нормативно-правових документів міжнародних організацій; компаративний аналіз міжнародних практик впровадження розумних міст у різних юрисдикціях; критичний аналіз емпіричних досліджень щодо ефективності проєктів розумного міста; аналіз кейс-студій як успішних, так і невдалих ініціатив цифровізації міського простору. Дослідження базується

на засадах критичної теорії та політичної економії знання, що передбачають розкриття прихованих механізмів влади та економічних інтересів, вбудованих у технологічні системи та інституціональні структури публічного управління.

### **Аналіз попередніх досліджень і публікацій.**

Граціас (Gracias) та його колеги (2023) провели систематичний огляд академічних публікацій у журналі *Smart Cities*, охопивши вісімдесят три рецензовані статті з п'ятдесяти шести різних журналів, та виявили істотну варіативність у концептуалізації розумного міста. Автори констатують, що розумні міста передбачають комплексне використання цифрових технологій, проте підкреслюють необхідність балансування між технологічними рішеннями та іншими критичними факторами соціального, політичного та економічного характеру (Gracias et al., 2023).

Морозов (Morozov) та Бріа (Bria) (2018) у своїй критичній монографії аргументують, що концепція розумного міста у своїй неоліберальній інтерпретації репрезентує передачу управління публічними благами від державних структур приватним корпораціям, тим самим суттєво обмежуючи можливості органів місцевого самоврядування щодо контролю над критичною інфраструктурою. Автори констатують, що технологія та цифровізація самі по собі не несуть прогресивного потенціалу без належного демократичного контролю та відповідного регулювання (Morozov & Bria, 2018, pp. 15–42).

Гроссі (Grossi) та Веліндер (Welinder) (2024) пропонують багатомірний аналіз врядування у розумних містах, розглядаючи його через перетин трьох парадигм: цифрового врядування, колаборативного врядування та мережевого врядування. Емпіричне дослідження авторів демонструє, що успішне впровадження розумного міста вимагає тонкого балансу та інтеграції цих парадигм, а не переважання однієї з них (Grossi & Welinder, 2024, pp. 2011–2023).

Колотучкіна (Kolotouchkina), Ріполь Гонсалес (Ripoll González) та Белабас (Belabas) (2024) провели емпіричне дослідження й виявили, що люди з функціональними обмеженнями та люди похилого віку стикаються зі значними бар'єрами у доступі до цифрових послуг. Дослідження констатує, що матеріальні й соціальні переваги розумного міста нерівномірно накопичуються у населення з вищим освітнім та матеріальним статусом, що відтворює та поглиблює існуючі форми соціальної нерівності (Kolotouchkina et al., 2024, pp. 3355–3370).

Волф (Wolf) та колеги (2025) провели емпіричне дослідження англійських Urban Observatories та американської системи Smart Columbus, виявивши критичні чинники успішної розробки платформ управління даними: архітектуру платформ, технічну інтероперабельність, забезпечення стійкості до технологічних змін та механізми довгострокового фінансування (Wolf et al., 2025).

Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) (2019) опублікувала стандарт ISO 37122:2019, який встановлює методологію вимірювання розвитку розумного міста за допомогою вісімдесяти одного індикатора, що припускає багатовимірний характер розумного міста, охоплюючи управління, мобільність, навколишнє середовище, соціальні та економічні показники (ISO, 2019).

Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) (2013) сформулювала вісім принципів якості розкритих урядових даних: повнота, первинність, своєчасність оновлення, фізична та електронна доступність, можливість машинної обробки, недискримінаційність у доступі, відсутність власницьких обмежень та свобода від ліцензійних опалат (OECD, 2013, pp. 12–18).

#### **Результати дослідження.**

Термін «розумне місто» входить до наукового дискурсу без достатньо чіткої та універсально визнаної дефініційної бази, що призводить до суттєвої концептуальної плутанини та дозволяє різноманітним акторам інтерпретувати концепцію відповідно до своїх інтересів. OECD з 2019 року систематично розробляє програму Smart Cities and Inclusive Growth, спрямовану на теоретичну систематизацію та нормативне визначення засад розвитку розумних міст (OECD, 2019). Програма заснована на критичному признанні того, що розумні міста не є виключно технократичним явищем, а являють собою складні політичні проекти, в яких переплітаються технічні, суспільні, економічні та владні вимірювання.

Європейська Комісія у рамках стратегії Європейського Зеленого Курсу розпочала масштабну ініціативу з розробки дорожніх карт розвитку кліматично нейтральних і розумних міст (European Commission, 2024). Задекларована мета передбачає залучення ста міст з усіх держав-членів Європейського Союзу до активної участі у реалізації проектів цифровізації та енергетичної трансформації упродовж 2022–2030 років.

Концепція відкритих урядових даних

базується на припущенні, що інформація, генерована органами влади за рахунок публічних коштів, належить громадськості та повинна бути вільно доступною. OECD сформулювала вісім принципів якості розкритих урядових даних, які визначають ефективність функціонування систем управління урядовими даними (OECD, 2013, pp. 12–18).

Індекс OURdata, розроблений OECD, вимірює готовність країн до впровадження політик відкритих даних. За методологією індексу оцінюється як офіційна політика, так і фактичне впровадження механізмів управління урядовими даними (OECD, 2023). Середній показник країн-членів OECD становить 0,48 з максимально можливої одиниці, що свідчить про значну варіативність у рівнях готовності до впровадження політик відкритих даних.

Естонія розвинула найбільш комплексну систему управління урядовими даними в Європі. Платформа X-Road, запущена у грудні 2001 року, з'єднує понад чотириста п'ятдесят державних та приватних організацій (Republic of Estonia, 2024). Система дозволяє державним органам надавати понад три тисячі електронних послуг у цифровому форматі.

Фінляндія розробила модель розповсюдження урядових даних під девізом «Відкрито за замовчуванням» (Open by default), що передбачає автоматичне розміщення всіх даних державних органів у вільному доступі. Портал Helsinki Region Infoshare з'єднує дані від понад п'ятдесяти організацій і забезпечує доступ до високоякісної інформації про міське середовище (Helsinki City Council, 2024).

Барселона прийняла Нову угоду з даними (New Data Deal), спрямовану на визначення громадян як власників даних та повернення контролю над урбаними даними від приватних корпорацій до муніципалітету (Barcelona City Council, 2024). Портал відкритих даних Барселони надає доступ до понад п'ятисот наборів даних у машиночитаному форматі.

На рівні України Міністерством цифрової трансформації було запущено Національний портал відкритих даних data.gov.ua у 2015 році. Станом на 2024 рік портал містить понад три тисячі п'ятсот наборів даних від організацій різних рівнів управління (Міністерство цифрової трансформації України, 2024b). Львів став першим українським містом, яке приєдналося до Міжнародної хартії відкритих даних у 2017 році (Lviv City Council, 2024).

Електронне урядування передбачає комплексну трансформацію процесів публічного



управління через запровадження інформаційно-комунікаційних технологій (UN Department of Economic and Social Affairs, 2024). Організація Об'єднаних Націй регулярно вимірює глобальні показники розвитку електронного урядування за допомогою Індексу розвитку електронного урядування (E-Government Development Index, EGDI) (UN Department of Economic and Social Affairs, 2024).

За даними останнього звіту ООН про електронне урядування у липні 2024 року, глобальний середній показник EGDI становив 0,6382, що являє значний прогрес порівняно з показником 0,6102 у 2022 році. Топ-десять позицій займають: Данія, Естонія, Сінгапур, Республіка Корея, Ісландія, Саудівська Аравія, Велика Британія, Австралія, Фінляндія та Нідерланди.

Естонія досягла найвищого рівня цифровізації державних послуг серед країн світу, надаючи дев'яносто дев'ять відсотків державних послуг у цифровому форматі (Republic of Estonia, 2024). Естонський досвід демонструє, що масштабна цифровізація можлива при наявності стратегічної політичної волі та адекватного фінансування.

Платформа Дія, запущена у 2020 році, репрезентує приклад прискореної цифровізації урядових послуг у контексті екстремальних геополітичних викликів (Міністерство цифрової трансформації України, 2024). Платформа надає доступ до понад однієї тисячі чотирьохсот послуг; цифровий документообіг включає чотирнадцять видів цифрових документів; функціональність електронної демократії дозволяє громадянам вносити петиції та брати участь у громадських консультаціях.

За даними ООН, Україна посідає тридцять місце у Глобальному індексі розвитку електронного урядування, однак за показником індексу електронної участі громадян посідає першу позицію у світовому рейтингу (UN Department of Economic and Social Affairs, 2024).

Розширення мережі цифрових послуг часто веде до поглиблення цифрової нерівності. Дослідження Kolotouchkina та колег виявило емпіричні докази того, що люди з функціональними обмеженнями та люди похилого віку стикаються зі значними бар'єрами у доступі до цифрових послуг (Kolotouchkina et al., 2024).

Цифрова нерівність розгортається на трьох послідовних рівнях: перший рівень стосується фізичних бар'єрів доступу до технологій та мережної інфраструктури; другий рівень

пов'язаний з розбіжностями у цифровій грамотності та компетентності користувачів; третій рівень стосується здатності отримувати економічні, соціальні та політичні вигоди від сервісів. Розумні міста часто адресують перший рівень через розширення інфраструктури та доступу до мереж, однак водночас поглиблюють другий та третій рівні, створюючи нові форми соціального відділення (Kolotouchkina et al., 2024).

Morozov та Bria (2018, pp. 15–23) указують на фундаментальне протиріччя, що запровадження цифрових технологій часто призводить до передачі контролю від державних органів приватним корпораціям. Модель публічно-приватного партнерства часто передбачає обмеження здатності органів місцевого самоврядування змінювати постачальника послуг, оновлювати системи або здійснювати контроль над якістю послуг (Morozov & Bria, 2018, pp. 23–29).

Залежність від приватних компаній створює критичні структурні вразливості. Зміни у комерційній стратегії корпорацій можуть призвести до припинення підтримки платформ, підвищення вартості ліцензій або змін функціональності без згоди органів влади (Morozov & Bria, 2018, pp. 29–31).

Проект Sidewalk Labs у Торонто репрезентує архетипову невдачу технократичного підходу до розробки розумного міста. У жовтні 2017 року компанія оголосила про намір розвивати район Quayside як модельний розумний район, інвестуючи понад один мільярд триста мільйонів доларів США (Waterfront Toronto, 2022).

Протягом двох з половиною років проект зіткнувся з невпинною громадською опозицією, сконцентрованою навколо трьох ключових занепокоєнь: недостатня прозорість щодо методів збирання та використання персональних даних; втрата суверенітету муніципалітету у контролі над критичною інфраструктурою; невизначеність щодо гарантування, що дані залишатимуться у межах канадської юрисдикції. Громадські організації наголошували на ризиках для приватності та культурної автономії міста.

У травні 2020 року президент Sidewalk Labs оголосив припинення проекту, офіційно посилаючись на економічну невизначеність, викликану пандемією COVID-19. Однак дослідження виявило, що основні причини були пов'язані з невіршеними занепокоєннями громадськості та нездатністю адресувати фундаментальні питання про власність мережі та даних (Waterfront Toronto, 2022).



Новий план розвитку, оголошений у лютому 2022 року, повністю відмовився від концепції розумного міста, зосередившись на традиційних принципах: доступне житло, зелені насадження, місцева спільнота та екологічна стійкість. Цей символічний зсув демонструє перехід від технократичного детермінізму до визнання пріоритетності соціальних потреб та демократичного контролю.

Дослідження UC Berkeley опитало сімдесят шість міжнародних експертів щодо ризиків технологій розумного міста (UC Berkeley Center for Long-Term Cybersecurity, 2021–2023). Реальні інциденти включають успішні атаки вимагачів на муніципальні системи, витоки персональних даних та інші кібератаки. Питання суверенітету даних набуває особливої актуальності в геополітичному контексті та контексті міжнародної конкуренції за технологічне лідерство.

Емпіричне дослідження, засноване на панельних даних від урбанізованих агломерацій Китайської Народної Республіки, виявило, що механізми управління урядовими даними виступають істотним каталітичним фактором розвитку розумного міста (Government Information Quarterly, 2024). Це емпіричне знаходження підтверджує теоретичне припущення про те, що відкриті дані не є периферійною компонентою, а центральним елементом архітектури розумного міста.

Однак універсальні рішення, розроблені на основі успішних прикладів у розвинених країнах, часто виявляються неадекватними для різних юрисдикцій, особливо у контексті країн з трансформаційними економіками та нестабільним геополітичним середовищем (Grossi & Welinder, 2024, pp. 2011–2023).

#### **Висновки.**

На основі проведеного критичного аналізу концепції розумного міста та механізмів інтеграції управління відкритими даними та електронного урядування можна констатувати, що розумне місто знаходиться у стані парадигмальної кризи, що відбиває глибокі протиріччя між теоретичними передбаченнями та практичною реалізацією. Домінуюча парадигма розумного міста демонструє фундаментальне протиріччя між задекларованими цілями ефективності, сталості та інклюзивності та практичними результатами впровадження. Це не є тимчасові технічні проблеми, що можуть бути вирішені через поліпшення дизайну систем, але системні протиріччя, вбудовані у саму структуру капіталістичного накопичення та неоліберальної

логіки управління публічними благами у контексті цифровізації.

Встановлено, що успішне розвитку розумного міста залежить не від обсягу інвестицій у цифрову інфраструктуру, а від якості демократичних інститутів, справедливого розподілу влади та прозорості процесів прийняття рішень (Grossi & Welinder, 2024, pp. 2011–2023). Емпіричні дослідження підтверджують, що відкриті дані та електронне урядування дійсно виступають каталітичними факторами розвитку розумного міста (Government Information Quarterly, 2024), однак їхній вплив опосередкований політичними, економічними та соціальними контекстами конкретної території та її інституціональним середовищем.

Для органів місцевого самоврядування, що намагаються впровадити концепцію розумного міста в контексті інтеграції механізмів управління відкритими даними та електронного урядування, необхідно виконати комплекс взаємопов'язаних інституціональних та операційних трансформацій. Першочергово рекомендується розробити комплексну стратегію цифровізації муніципального управління, яка повинна ґрунтуватися на явно сформульованих принципах публічного блага, демократичного контролю та справедливого розподілу ресурсів, із встановленням чітких часових рамок реалізації та розробкою детальних механізмів моніторингу та оцінювання ефективності впровадження стратегічних ініціатив.

Архітектурне і технологічне забезпечення системи управління даними повинне базуватися на принципі централізованої архітектури, побудованої на базі відкритих стандартів та технологій, що мінімізує структурну залежність органів місцевого самоврядування від комерційних постачальників та приватних технологічних корпорацій. Це передбачає активний вибір програмного забезпечення з відкритим вихідним кодом (Open Source) замість комерційних проприетарних рішень та розробку локальних компетенцій та спроможностей у IT-галузі, що дозволятимуть органам влади контролювати та адмініструвати цифрову інфраструктуру з мінімальною залежністю від зовнішніх консультантів та міжнародних корпорацій.

Значна увага повинна бути приділена послідовному інвестуванню у розвиток людського капіталу та поширенню цифрової грамотності та компетентності серед усіх категорій населення територіальної громади, особливо серед груп, які традиційно мають



найнижчі показники цифрової компетентності, включаючи осіб похилого віку, індивідуумів з функціональними обмеженнями та мешканців з низьким економічним статусом та рівнем освіти. На цей напрям повинна бути спрямована значна частина муніципального бюджету та ресурсів, оскільки саме готовність громадянства до використання цифрових сервісів та розуміння принципів функціонування цифрових систем визначає успішність будь-яких технічних інновацій та обумовлює справедливий розподіл переваг від цифровізації.

Критично важливим вимірювальним показником успіху розумного міста є посилення механізмів захисту персональних даних громадян через послідовне впровадження міжнародних стандартів кібербезпеки, включаючи ISO/IEC 27001, та установлення обов'язкових процедур регулярного аудиту інформаційних систем з залученням незалежних акредитованих експертів та компетентних органів у сфері кібербезпеки. Органи місцевого самоврядування повинні забезпечити розробку та практичне запровадження комплексного плану реагування на потенціальні кібератаки, установити процедури резервного копіювання критичних даних та їх зберігання на географічно розділених серверах з високим рівнем захисту, а також розробити механізми швидкого та прозорого сповіщення громадян у випадку витоку персональної інформації.

Залучення громадськості як рівноправних партнерів у всіх етапах процесів розробки та реалізації політики розумного міста передбачає установлення стійких, структурованих та дійсно впливових механізмів публічних консультацій, партиципаторного бюджетування та громадянської науки, які повинні носити не формальний характер консультацій, а дійсно впливати на прийняття управлінських рішень та стратегічні напрями розвитку міста. Органи місцевого самоврядування мають забезпечити систематичне проведення громадських слухань, відкритих засідань спеціалізованих комітетів та робочих груп із залученням представників громадських організацій, критичних експертів та зацікавлених мешканців, з обов'язковим документуванням усіх пропозицій та критичних зауважень, публічним висвітленням процесу прийняття рішень та пояснень причин прийняття чи відхилення громадських ініціатив.

Розробка адекватної нормативно-правової бази на рівні органів місцевого самоврядування та системна координація з державною політикою та законодавством є вкрай необхідною умовою

для регулювання комплексу новітніх питань, які раніше залишалися поза межами традиційного правового регулювання та управління. Така база повинна чітко визначити режими власності та контролю над даними, генеровані у результаті діяльності муніципальних установ та у публічних просторах міста, встановити обґрунтовані обмеження щодо комерційного використання урядової інформації та персональних даних громадян приватними компаніями, передбачити детальні механізми звітування органів влади перед громадськістю щодо процесів збирання, зберігання, аналізу та використання персональних та агрегованих даних, встановити прозорі процедури контролю якості цифрових послуг та механізми подання скарг громадянами на неналежне функціонування систем.

Стаття полягає у комплексному критичному аналізі протиріч між теоретичними засадами розумного міста та практичними результатами його впровадження, з особливою увагою до ролі відкритих даних та електронного урядування як медіаторів цих протиріч. На відміну від переважаючої у західній літературі оптимістичної парадигми технологічного решеніалізму, дослідження демонструє системний характер викликів та необхідність переходу від технократичного до політичного підходу в концептуалізації розумного міста. Дослідження також заповнює лакуну в аналізі українського контексту, демонструючи специфічні виклики розвитку розумних міст у контексті воєнної агресії, геополітичної напруженості та обмежених ресурсів органів місцевого самоврядування. Наукова цінність роботи полягає у виявленні структурних факторів, відповідальних за відтворення технократичного детермінізму та неоліберальної парадигми у контексті міської цифровізації.

Перспективи подальших напрямків дослідження включають: проведення довгострокових порівняльних досліджень, спрямованих на визначення емпіричного впливу проєктів розумного міста на показники соціальної справедливості, економічної нерівності та якості життя різних соціальних груп у контексті територіальних спільнот; розробку альтернативних теоретичних концептуалізацій розумного міста, котрі центрують людину та громаду як активних суб'єктів процесу цифровізації на противагу технологічно-детерміністичним підходам; систематичне дослідження механізмів владних відносин, економічних інтересів та ідеологічних припущень, що формують глобальний дискурс



про розумні міста та впливають на вектор політик у країнах, що розвиваються; емпіричні дослідження непередбачених довгострокових наслідків та побічних ефектів процесів цифровізації міських систем, включаючи психологічні, соціальні, екологічні та політичні виміри феномену.

Досвід України у впровадженні платформи державних цифрових послуг Дія демонструє принципову можливість здійснення прискореної цифровізації публічного сектору навіть в умовах екстремальних геополітичних викликів та воєнної агресії. Однак цей досвід водночас актуалізує комплекс критичних питань, що вимагають глибокого осмислення та систематичного вирішення у середньо- та довгостроковій перспективі: механізми забезпечення довгострокової стійкості та резиліентності впроваджених цифрових систем; справедливий розподіл переваг та вигід від цифровізації серед усіх сегментів населення; гарантування дійсної цифрової інклюзії та доступу до послуг для вразливих груп населення; забезпечення механізмів демократичного контролю та громадської підзвітності органів влади щодо управління персональними даними громадян.

Перспективи подальшого розвитку концепції розумного міста в Україні будуть багато в чому залежати від якості та глибини інституціональних реформ у сфері управління даними та розподілу владних повноважень щодо цифрових активів, від послідовного розвитку механізмів дійсної демократичної участі громадян у всіх етапах

процесів розробки та реалізації державної політики у сфері цифровізації, від практичної спроможності органів місцевого самоврядування формувати незалежну, контекстуально адаптовану політику у галузі управління даними та цифровізації міської інфраструктури, а також від здатності держави ефективно забезпечити суверенітет даних, захист прав громадян на конфіденційність та запобігти залежності від іноземних технологічних корпорацій у умовах інтенсивної геополітичної напруженості та системної конкуренції великих держав за технологічне лідерство та контроль над критичною цифровою інфраструктурою.

У висновку необхідно підкреслити, що розумне місто – це не кінцева мета технологічної еволюції, а складна соціально-політична утворення, яке повинно підлягати постійному критичному переосмисленню та коригуванню відповідно до змінних умов та потреб громадян. Успішне впровадження концепції залежить передусім від якості демократичних інститутів, справедливості розподілу владних повноважень та готовності органів влади прислухатися до голосу громадськості. Органи місцевого самоврядування, які прагнуть розвивати розумні міста, повинні розглядати цифровізацію не як техніко-управлінське завдання, а як глибинну трансформацію суспільних відносин, яка вимагає політичної волі, активної громадської участі та критичної рефлексії щодо призначення та наслідків цифрових технологій для людського розвитку та демократії.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Громадська організація «Прозорість та підзвітність». (2024). *Платформа OpenBudget: огляд та статистика використання*. <https://openbudget.gov.ua/>
- Міністерство цифрової трансформації України. (2024a). *Платформа Дія: офіційна статистика та документація*. <https://diia.gov.ua>
- Міністерство цифрової трансформації України. (2024b). *Національний портал відкритих даних data.gov.ua: офіційна статистика*. <https://data.gov.ua>
- Міська рада Гельсінкі. (2024). *Helsinki Region Infoshare та стратегія відкритих даних: офіційна документація*. <https://www.hri.fi/>
- Міська рада Львова. (2024). *Портал відкритих даних міста Львова та ініціативи Smart City: офіційна документація*. <https://www.city-adm.lviv.ua/>
- Республіка Естонія. (2024). *e-Estonia: платформа X-Road – факти та цифри*.
- Barcelona City Council. (2024). *Open data portal and New Data Deal initiative: Official documentation*. Retrieved from. <https://opendata-ajuntament.barcelona.cat/>
- European Commission. (2024). *EU mission: Climate-neutral and smart cities by 2030*. Publications Office of the European Union. <https://research-and-innovation.ec.europa.eu/>
- Government Information Quarterly. (2024). Open government data as catalyst for smart city development: Empirical evidence from Chinese cities. *Government Information Quarterly*, 41(4).
- Gracias, J. S., Parnell, G. S., Specking, E., Pohl, E. A., & Buchanan, R. (2023). Smart cities—A structured literature review. *Smart Cities*, 6(4), 1719–1743. <https://doi.org/10.3390/smartcities6040080>
- Grossi, G., & Welinder, O. (2024). Smart cities at the intersection of public governance paradigms for sustainability. *Urban Studies*, 61, 2011–2023. <https://doi.org/10.1177/00420980241227807>
- International Organization for Standardization. (2019). *ISO 37122:2019 Sustainable cities and communities — Indicators for smart cities*. ISO.



- Kolotouchkina, O., Ripoll González, L., & Belabas, W. (2024). Smart cities, digital inequalities, and the challenge of inclusion. *Smart Cities*, 7(6), 3355–3370. <https://doi.org/10.3390/smartcities7060130>
- Morozov, E., & Bria, F. (2018). *Rethinking the smart city: Democratizing urban technology* (pp. 15–42). Rosa Luxemburg Stiftung. <https://rosalux.nyc/>
- OECD. (2013). *Open government data: Towards empirical analysis of open government data initiatives* (OECD Working Papers on Public Governance, No. 22). OECD Publishing. <https://www.oecd.org/>
- OECD. (2019). *Smart cities and inclusive growth programme: Overview*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/>
- OECD. (2023). *OURdata index 2023: Methodology and country profiles*. OECD Publishing.
- Taylor & Francis Online. (2023). Data governance for smart cities in China: The case of Shenzhen. *Contemporary Issues Documentation*.
- UC Berkeley Center for Long-Term Cybersecurity. (2021–2023). *The cybersecurity risks of smart city technologies: What do the experts think?* [Research report]. <https://cltc.berkeley.edu/>
- UN Department of Economic and Social Affairs. (2024). Definition and conceptual framework of e-government. In *E-Government survey 2024: Digital government in the decade of action for sustainable development* (pp. 8–15). UN Publications. <https://doi.org/10.18356/27b62614-en>
- UN Department of Economic and Social Affairs. (2024). *E-Government survey 2024: Digital government in the decade of action for sustainable development*. UN Publications. <https://doi.org/10.18356/27b62614-en>
- Waterfront Toronto. (2022). *New master plan for Quayside development: Official public documentation*. Municipal Authority.
- Wolf, K., et al. (2025). Building enduring smart city data platforms to provide urban management support: Lessons learnt from UK urban observatories and the US Smart Columbus operating system. *Frontiers in Sustainable Cities*, 7, 1512847. <https://doi.org/10.3389/frsc.2025.1512847>

## REFERENCES

- Kolotouchkina, O., Ripoll González, L., & Belabas, W. (2024). Smart cities, digital inequalities, and the challenge of inclusion. *Smart Cities*, 7(6), 3355–3370. <https://doi.org/10.3390/smartcities7060130>
- European Commission. (2024). *EU mission: Climate-neutral and smart cities by 2030*. Publications Office of the European Union. <https://research-and-innovation.ec.europa.eu/>
- Gracias, J. S., Parnell, G. S., Specking, E., Pohl, E. A., & Buchanan, R. (2023). Smart cities—A structured literature review. *Smart Cities*, 6(4), 1719–1743. <https://doi.org/10.3390/smartcities6040080>
- Grossi, G., & Welinder, O. (2024). Smart cities at the intersection of public governance paradigms for sustainability. *Urban Studies*, 61, 2011–2023. <https://doi.org/10.1177/00420980241227807>
- International Organization for Standardization. (2019). *ISO 37122:2019 Sustainable cities and communities — Indicators for smart cities*. ISO.
- Morozov, E., & Bria, F. (2018). *Rethinking the smart city: Democratizing urban technology* (pp. 15–42). Rosa Luxemburg Stiftung. <https://rosalux.nyc/>
- OECD. (2013). *Open government data: Towards empirical analysis of open government data initiatives* (OECD Working Papers on Public Governance, No. 22). OECD Publishing. <https://www.oecd.org/>
- OECD. (2019). *Smart cities and inclusive growth programme: Overview*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/>
- OECD. (2023). *OURdata index 2023: Methodology and country profiles*. OECD Publishing.
- UN Department of Economic and Social Affairs. (2024). *E-Government survey 2024: Digital government in the decade of action for sustainable development*. UN Publications. <https://doi.org/10.18356/27b62614-en>
- UN Department of Economic and Social Affairs. (2024). Definition and conceptual framework of e-government. In *E-Government survey 2024: Digital government in the decade of action for sustainable development* (pp. 8–15). UN Publications. <https://doi.org/10.18356/27b62614-en>
- Wolf, K., et al. (2025). Building enduring smart city data platforms to provide urban management support: Lessons learnt from UK urban observatories and the US Smart Columbus operating system. *Frontiers in Sustainable Cities*, 7, 1512847. <https://doi.org/10.3389/frsc.2025.1512847>
- UC Berkeley Center for Long-Term Cybersecurity. (2021–2023). *The cybersecurity risks of smart city technologies: What do the experts think?* [Research report]. <https://cltc.berkeley.edu/>
- Government Information Quarterly. (2024). Open government data as catalyst for smart city development: Empirical evidence from Chinese cities. *Government Information Quarterly*, 41(4).
- Taylor & Francis Online. (2023). Data governance for smart cities in China: The case of Shenzhen. *Contemporary Issues Documentation*.
- Kyiv Civil Organization «Transparency and Accountability.» (2024). *OpenBudget platform: Overview and usage statistics* [Platform overview]. <https://openbudget.org.ua> [Translated from Ukrainian]
- Barcelona City Council. (2024). *Open data portal and New Data Deal initiative: Official documentation*. <https://opendata-ajuntament.barcelona.cat/>
- Helsinki City Council. (2024). *Helsinki Region Infoshare and open data strategy: Official documentation*. <https://www.hri.fi/>
- Lviv City Council. (2024). *Lviv city open data portal and smart city initiatives: Official documentation*. <https://www.city-adm.lviv.ua/>
- Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2024a). *Diia platform: Official statistics and documentation*. <https://diia.gov.ua> [Translated from Ukrainian]
- Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2024b). *National open data portal data.gov.ua: Official statistics*. <https://data.gov.ua> [Translated from Ukrainian]
- Republic of Estonia. (2024). *e-Estonia: X-Road platform – Facts and figures*.
- Waterfront Toronto. (2022). *New master plan for Quayside development: Official public documentation*. Municipal Authority.



## Post-war Recovery in Ukraine: Theoretical Foundations of the Development of the State of Public Welfare

UDC 3.354:304

DOI: <https://doi.org/10.15421/152536>**Ilchenko-Syuyva Lesya**Ph.D., Assoc., Prof., <https://orcid.org/0000-0002-8433-562X>, [lesya.ilchenko@gmail.com](mailto:lesya.ilchenko@gmail.com)**Tkachuk Jana,**

Master of Public Administration and Administration

National University of Kyiv-Mohyla Academy (Kyiv, Ukraine)

**Abstract.**

Urgent issues of post-war government regulation economic and social processes and recovery in the country are becoming relevant and require solutions in the context of evidence-based policy design and implementation. Strict time and resource constraints gain crucial importance. At the same time, ensuring policy effectiveness and efficiency requires a thorough analysis, deep understanding and systematization of both theoretical and practical experience in ensuring the well-being of countries in the post-war period in the short and long run. Therefore, the systematization of theoretical approaches and international experience in implementing the concept of a welfare state is gaining extreme relevance for today's Ukraine. The theoretical and methodological analysis shows that the evolution of a welfare state in Ukraine is a key factor in effective post-war recovery and long-term stabilization of the social and economic system. The implementation of this concept requires a combination of different models of the welfare state – Scandinavian, conservative and liberal – taking into account national features and challenges caused by the war.

The optimal Ukrainian model should be based on the principles of social guarantees, targeted assistance, an insurance approach to social security, and stimulating economic activity of citizens. An important direction of reforms is the formation of an integrated system of reintegration of veterans and victims of war, modernization of healthcare and education infrastructure, and decentralization of social policy, strengthening the role of local communities.

**Keywords:** evidence-based policy, welfare state, post-war reconstruction, institutional coordination between government, business and civil society, reintegration of veterans and victims

## Повоєнне відновлення в Україні: теоретичні засади розбудови держави суспільного добробуту

**Ільченко-Сюйва Леся, Ткачук Яна**

Національний університет «Києво-Могилянська Академія» (Київ, Україна)

**Анотація.**

Проблеми повоєнного регулювання і відновлення стають актуальними та потребують вирішення в контексті вироблення доказової політики, реалізація якої має жорсткі часові і ресурсні обмеження. Водночас забезпечення результативності та ефективності політики потребує ґрунтовного аналізу, розуміння та систематизації як теоретичного, так і практичного досвіду забезпечення добробуту країн в повоєнний період у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Відтак, систематизація теоретичних підходів та міжнародного досвіду в реалізації концепції держави суспільного добробуту набирає надзвичайної актуальності для сьогодення України. Проведений теоретико-методологічний аналіз засвідчує, що розбудова держави суспільного добробуту в Україні є ключовим чинником ефективного повоєнного відновлення та довгострокової стабілізації соціально-економічної системи. Реалізація цієї концепції потребує поєднання різних моделей соціальної держави – скандинавської, консервативно-корпоративної та ліберальної – з врахуванням національних особливостей і викликів, спричинених війною.

Оптимальна українська модель має ґрунтуватися на принципах універсалізму соціальних гарантій, адресності допомоги, страхового підходу до соціального забезпечення та стимулювання економічної активності громадян. Важливим напрямом реформ є формування інтегрованої системи реінтеграції ветеранів і постраждалих осіб, модернізація інфраструктури охорони здоров'я та освіти, а також децентралізація вироблення соціальної політики з посиленням ролі місцевих громад.

**Ключові слова:** доказова політика, держава суспільного добробуту, повоєнне відновлення, інституційна координація між органами влади, бізнесом і громадянським сектором, реінтеграція ветеранів і постраждалих осіб



## Вступ.

Постановка проблеми. Як показує ретроспективний огляд пост-конфліктного відновлення країн у XX столітті, проблеми повоєнного регулювання і відновлення стають актуальними та потребують вирішення в контексті вироблення доказової політики, реалізація якої має жорсткі часові і ресурсні обмеження. Водночас забезпечення результативності та ефективності політики потребує ґрунтовного аналізу, розуміння та систематизації як теоретичного, так і практичного досвіду забезпечення добробуту країн в повоєнний період у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Війна РФ проти України принесла Україні багато горя та страждань, звела нанівець окремі економічні зв'язки, зруйнувала бізнеси, спричинила руйнування екосистеми для соціально-економічного розвитку («... людські жертви, руйнування житла, соціальної та транспортної інфраструктури, зупинка діяльності економічних суб'єктів та зростання рівня безробіття, втрата доходів населення та доступу до заощаджень, проблеми з доступом населення до різних сервісів (освіта, медицина, адміністративні послуги тощо) та товарів першої необхідності, міграція громадян у більш безпечні регіони або навіть за кордон, тимчасове розділення сімей, обмеження громадянських прав тощо» (Романченко, 2023, с. 137).

Для України після деокупації територій та задля швидкого повоєнного відновлення надзвичайно актуальними та важливими є питання забезпечення економічного та соціального розвитку. Досягнення сталого розвитку надзвичайно важливо та неможливо без гармонізації взаємопов'язаних елементів: економічного зростання, відбудови екосистем, соціальної інтеграції та інклюзії окремих груп громадян України (наприклад, ветеранів та ветеранок; осіб, які постраждали в наслідок бойових дій; внутрішньо переміщених осіб та ін.), охорони та фізичного відновлення навколишнього середовища, які мають вирішальне значення для забезпечення суспільного добробуту (Ilchenko-Syuyva, 2023, с. 122) за умови жорстких часових та бюджетних обмежень.

Мета дослідження. Відтак, систематизація теоретичних підходів та міжнародного досвіду в реалізації концепції держави суспільного добробуту набирає надзвичайної актуальності для сьогодення України.

**Аналіз публікацій.** Поняття держави

суспільного добробуту, або як її ще називають соціальної держави, не є новим. Ці ідеї і поняття набрали актуальності ще в середині XX ст. для визначення сучасної демократичної держави. Як зазначає В. Романченко, «за минуле століття ця модель отримала глобальне поширення та зазнала значних змін: становлення, різні варіанти реалізації та впровадження моделі, «золоте століття», кризу парадигми, посткризовий розвиток» (Романченко, 2023, с. 224). А отже, підходи до розробки концепції держави суспільного добробуту та її адаптація до відповідних етапів та умов розвитку суспільства також зазнавали змін. Не можна оминути увагою доробок зарубіжних учених: Н. Барра (Bar, 1992), І. Бенґама (2002), А. Бриґґса (Briggs, 1961), К. Оффе (Offe, 1991), О. Кука (Cook, 2007), А. Сена (Sen, 1999), Р. Тітмуса (Titmuss, 1968), Е. Райнерта (Райнерт, 2018), Ѓости Еспінґ-Андерсена (Esping-Andersen, 1990), Г. фон Хаферкампа, Л. фон Штайна, А. Еверса, М. Ніхауса, Ф. Ноймана, та ін., які зробили значний внесок у розробку концепції соціальної держави, варто зазначити, що концепція держави суспільного добробуту, була і залишається об'єктом наукового інтересу також і вітчизняних дослідників В. Романченко (2020), Т. Токарський (2017), В. Сокурєнко (2001). У XXI столітті «...питання конфігурації сучасної держави загального добробуту... і є частиною більш загальної дискусії щодо ролі та місця ринку, держави та «громадянського суспільства» (як форми недержавних спільних дій)» (Романченко, 2020, с. 224-225).

## Виклад основного матеріалу.

Держава суспільного добробуту є концепцією, яка орієнтується на створення умов для високого рівня життя всіх своїх громадян шляхом надання соціального захисту, доступу до освіти, медичних послуг, житла та інших основних потреб. Ця концепція ґрунтується на ідеї соціальної справедливості та рівних можливостей для всіх членів суспільства. Основними теоретичними засадами держави суспільного добробуту є соціальна справедливість, економічна стабільність, політична відповідальність, солідарність та субсидіарність.

Соціальна справедливість, як ключовий аспект держави суспільного добробуту, є центральним поняттям у концепції розвитку, описаній у праці Амартї Сена (Sen, 1999). У своїй роботі А. Сен аргументує, що справедливість (так, як її визначає автор) вимагає створення



умов, де всі громадяни мають рівний доступ до можливостей та ресурсів, незалежно від їхнього соціального статусу, етнічного походження чи матеріального стану. Він наголошує на тому, що справедливість полягає не лише у виправленні наявних нерівностей, але й у запобіганні їх виникненню через системні перешкоди та дискримінацію (Sen, 1999, с. 22).

У своїй праці А. Сен акцентує увагу на необхідності забезпечення рівних можливостей для всіх учасників суспільства. Він аргументує, що кожна людина має мати можливість реалізувати свій потенціал і відчувати себе повноцінним членом суспільства. Такий підхід до соціальної справедливості передбачає не лише забезпечення базових потреб, таких як доступ до освіти, медичних послуг та житла, а й створення умов для розвитку та самореалізації кожної особи.

Сен розглядає соціальну справедливість як необхідну умову для досягнення реальної свободи та розвитку суспільства. Він підкреслює, що лише за умови відсутності соціальних нерівностей та дискримінації люди можуть вільно реалізувати свої цілі та приносити внесок у розвиток суспільства (Sen, 1999).

Соціальна справедливість є не лише поняттям, але й цінністю, на якій має базуватися будь-яка система державного управління та політики розвитку. Її впровадження сприяє створенню справедливого та ефективного суспільства, де кожен громадянин має рівні можливості для самореалізації та досягнення свого потенціалу. Забезпечення соціальної справедливості є необхідною умовою для створення суспільства, в якому кожна особа має рівні можливості та доступ до основних ресурсів та послуг. Це відображається у розробленні та реалізації різноманітних програм соціального захисту, спрямованих на зменшення соціальних нерівностей та підтримку тих, хто опинився у складних життєвих ситуаціях.

Програми соціального захисту є важливим інструментом державного управління, спрямованим на забезпечення соціальної справедливості. Вони включають у себе різноманітні заходи, які мають на меті забезпечити мінімальний рівень життя для всіх громадян та зменшити відстань між соціальними групами. Серед таких програм можна виділити соціальне забезпечення, медичне страхування, житлові субсидії, допомогу малозабезпеченим сім'ям та інші форми державної підтримки (Романченко, 2023).

Одним із ключових завдань цих програм

є забезпечення доступу до основних послуг та ресурсів для всіх шарів населення. Це включає в себе доступ до якісної медичної допомоги, освіти, житла, соціальних послуг та інших необхідних ресурсів. Ці програми спрямовані на зменшення вразливості громадян та підвищення їхнього рівня життя. Крім того, програми соціального захисту спрямовані на підтримку тих, хто опинився у складних життєвих ситуаціях, таких як безробіття, хронічні захворювання, інвалідність, відсутність житла та інші. Ці програми надають матеріальну та соціальну підтримку у вигляді грошових виплат, медичних послуг, консультацій та інших послуг, що сприяють поліпшенню якості життя цих людей.

Солідарність є ключовим принципом держави суспільного добробуту, що відображає загальну ідею взаємодопомоги та взаємної відповідальності всіх членів суспільства. Цей принцип базується на усвідомленні того, що суспільство функціонує краще, коли кожна особа підтримує і турбується про інших у своєму оточенні, особливо тих, хто потребує допомоги та підтримки.

У праці *The Spirit of Community: Rights, Responsibilities and the Communitarian Agenda* Амітай Еціоні розглядає концепцію солідарності як важливий елемент побудови справедливого та гармонійного суспільства. Він підкреслює необхідність розвитку взаємодії та взаємопідтримки між різними соціальними групами та індивідуумами для досягнення загального благополуччя (Crawford & Etzioni, 1995).

Солідарність передбачає не лише моральну підтримку та співчуття, але й конкретні дії з метою допомоги тим, хто опинився у складних життєвих обставинах. Це може включати фінансову допомогу, підтримку у вигляді послуг або просто активну участь у вирішенні проблем та викликів, з якими стикаються інші члени суспільства. Концепція солідарності сприяє підвищенню соціальної взаємодії та сприяє зміцненню взаємовідносин між різними соціальними групами та індивідуумами. Вона стимулює розвиток взаємного довір'я та співпраці, що є необхідними умовами для побудови стійкого та гармонійного суспільства. Отже, розгляд концепції солідарності, як описаної у праці Еціоні, відображає важливість розвитку соціальних відносин та підтримки між різними членами суспільства для досягнення загального благополуччя та соціальної гармонії.

Україна, як і багато інших країн світу, визнає



важливість забезпечення держави суспільного добробуту для своїх громадян. Концепція держави суспільного добробуту закріплена у Конституції України, яка є основним законом країни і визначає права та свободи громадян, а також зобов'язання держави забезпечити їхню реалізацію (Конституція України, 1996).

Конституція України визначає державу як соціальну державу, яка гарантує права та свободи людини і громадянина, забезпечує гідне життя, здоров'я, освіту, соціальний захист, матеріальну безпеку та екологічну безпеку. Це відображає загальний принцип держави суспільного добробуту, що передбачає не лише захист прав та свобод громадян, але й активну державну політику з метою забезпечення їхнього матеріального та соціального добробуту (Конституція України, 1996).

У здійсненні своєї соціальної політики українська держава покладає особливий акцент на захист прав та інтересів найбільш вразливих верств суспільства, таких як діти, пенсіонери, інваліди, безробітні та інші соціально незахищені групи. Для цього розробляються та впроваджуються різноманітні програми соціального захисту, спрямовані на забезпечення їхніх потреб у житлі, медичному обслуговуванні, освіті, зайнятості та інших сферах життя. Крім того, українська держава активно співпрацює з міжнародними організаціями та партнерами з метою впровадження кращих практик у сфері соціальної політики та підвищення рівня соціального захисту громадян. Це сприяє покращенню якості життя населення та підвищенню загального рівня добробуту в країні. Конституція України та соціальна політика держави в цілому відображають загальний принцип держави суспільного добробуту, що передбачає захист та підтримку прав та інтересів громадян та створення умов для їхнього гідного життя.

Повоєнна відбудова України виходить за межі реалізації вже наявного треку соціальної політики та фізичного відновлення зруйнованої інфраструктури. Вона вимагає переосмислення підходів до соціально-економічної парадигми державного управління та побудови системи, здатної гарантувати стійкий соціальний добробут. У цьому контексті модель держави суспільного добробуту постає не лише як ідеологічна альтернатива, але як практичний інструмент, що поєднує соціальну захищеність громадян з економічною конкурентоспроможністю. Теоретична основа такого підходу міститься як у підході Амартії Сена, що базується на розширенні

можливостей (англ. capabilities approach), так і в класичних типологіях соціальних держав, що дозволяють співвіднести різні варіанти організації соціальної політики з конкретними політичними і економічними наслідками (Sen, 1999).

Амартія Сен у своїй концепції розвитку як свободи наголошує, що справжній поступ суспільства вимірюється не стільки економічними агрегатами, наприклад ВВП на душу населення, скільки рівнем «капацитетів» можливостей/здатностей (від англ. – capabilities) – реальних можливостей людини вибирати і реалізовувати власні життєві стратегії (Sen, 1999). Йдеться про здатність особи мати доступ до освіти, охорони здоров'я, культурних ресурсів, економічної участі та громадянських прав. Такий підхід зміщує фокус політики розвитку з кількісних показників на якісні аспекти добробуту (Ткачук, 2023).

У поєднанні з класичними напрацюваннями Гюсти Еспінг-Андерсена, який виділив три основні типи соціальної держави (ліберальну, консервативно-корпоративістську та соціал-демократичну) залежно від ступеня де-комодифікації та рівня інтеграції ринку в систему соціальних гарантій (Esping-Andersen, 1990), формується цілісна методологічна рамка для сучасних трансформаційних суспільств. Якщо підхід Сена відповідає на питання «для чого» існує соціальна держава (для розширення людських можливостей), то підхід Еспінг-Андерсена – яким чином вона структурно реалізується через публічні інститути та політики.

Така інтеграція та синергія двох парадигм дозволяє обґрунтувати адаптивну модель соціальної політики відновлення, що повинна виконувати дві взаємопов'язані функції:

- гарантувати базові соціальні стандарти – мінімальний доступ до освіти, медицини, соціальних трансфертів і безпеки, що формують фундамент людського існування;
- розширювати можливості економічної та громадянської участі – створювати умови для самореалізації, підприємництва, політичної та культурної активності.

Особливо важливим є досвід постсоціалістичних країн, де трансформації відбувалися в умовах інституційної крихкості та нерідко низької довіри до держави. Дослідники Cook, L. J. (2007) та Offe, C. (1991), зауважили, що ефективність реформ залежала від здатності урядів поєднати інституційну стабільність – через правові рамки та системи



соціального страхування – із гнучкістю політик, що враховували локальні особливості: структуру ринку праці, стратегії виживання домогосподарств, неформальні соціальні мережі.

Таким чином, ключовим завданням сучасної державної політики стає пошук балансу між універсальними принципами соціальної справедливості та конкретними національними умовами. Надмірна уніфікація моделей соціального забезпечення може призвести до відчуження населення від держави, тоді як надмірна фрагментація – до втрати ефективності та результативності програм. Адаптивна модель соціальної політики повинна ґрунтуватися на концепції «розвитку як розширення можливостей» А. Сена, проте її практична реалізація має враховувати соціально-економічні та культурні особливості конкретного суспільства.

У цьому контексті реформа публічної політики в Україні має здійснюватися поетапно та спиратися на кілька взаємопов'язаних кроків. По-перше, необхідне створення інтегрованої системи реінтеграції ветеранів, що поєднувала б медичну, психологічну, освітню та працевлаштовуювальну підтримку. По-друге, варто спрямувати інвестиції у розвиток масової та спеціалізованої інфраструктури охорони здоров'я, а також системи професійної підготовки у регіонах, які найбільше постраждали від бойових дій. По-третє, модернізація системи соціальних трансферів повинна відбуватися з акцентом на їхню адресність, диференційованість і тимчасовий характер підтримки. Нарешті, важливим елементом є розвиток місцевих механізмів участі громад у процесах прийняття рішень щодо відбудови, що сприятиме відновленню довіри до держави та підвищенню легітимності її заходів.

Щодо створення інтегрованої системи реінтеграції ветеранів, після завершення бойових дій цей процес є складним і багатовимірним процесом, що вимагає комплексного підходу. Йдеться не лише про надання медичної допомоги для лікування фізичних травм, а й про системну психологічну підтримку у випадках посттравматичного стресового розладу та інших психоемоційних наслідків війни. Важливою складовою є доступ до якісних освітніх програм – як перепідготовки, так і підвищення кваліфікації, що дозволить ветеранам адаптуватися до нових умов ринку праці. Додатково, система має включати механізми працевлаштування, підтримку у започаткуванні підприємницької діяльності, програму менторства та

наставництва. Така інтегрована система створить умови для повернення ветеранів у соціально-економічне життя, зменшить ризики їхньої маргіналізації та сприятиме формуванню позитивного суспільного іміджу.

Продовжуючи розглядати кроки реформи публічної політики на шляху до держави суспільного добробуту, варто зауважити наступне. Війна завдала суттєвих руйнувань у багатьох регіонах України, що ускладнює доступ громадян до медичних послуг і системи освіти. Тому стратегічним пріоритетом є відновлення та модернізація інфраструктури охорони здоров'я – як загальної (лікарні, поліклініки, центри сімейної медицини), так і спеціалізованої (реабілітаційні центри, центри психологічної допомоги, протезування та ортопедії). Одночасно потрібно розбудовувати мережу центрів професійної підготовки та перекваліфікації, особливо у прифронтових і деокупованих регіонах. Це дозволить не лише забезпечити ветеранів роботою, але й сприятиме відновленню локальних економік та розвитку людського капіталу.

Щодо модернізації системи соціальних трансферів із акцентом на адресність та тимчасовість підтримки, можемо виділити наступне. Сучасна система соціальних виплат в Україні часто має універсальний характер, що призводить до розпорошення ресурсів і недостатньої ефективності. У повоєнний період важливо запроваджувати більш гнучкі та адресні механізми допомоги ветеранам та їхнім родинам. Підтримка має надаватися з урахуванням індивідуальних потреб (наприклад, рівня втрати працездатності, соціального статусу чи потреб у перекваліфікації). Тимчасовість трансферів є ключовою умовою: їхнє завдання – підтримати ветерана на перехідному етапі, а не створити залежність від держави. Водночас має зберігатися довготривала система страхування та соціальних гарантій для осіб із інвалідністю, що виникла внаслідок бойових дій.

І останнім кроком можемо виділити розвиток місцевих механізмів участі громад у прийнятті рішень щодо відбудови. Відбудова зруйнованої інфраструктури та формування соціальних програм має ґрунтуватися на принципах децентралізації та субсидіарності. Участь місцевих громад, ветеранських організацій, неурядових інституцій у процесі планування та реалізації політики відновлення є важливим фактором формування довіри до держави. Такий підхід дозволяє врахувати реальні потреби населення, зменшити ризики бюрократизації



й корупції, а також забезпечити підзвітність державних структур. Крім того, розширення механізмів партисипації сприятиме формуванню культури громадянської відповідальності й соціальної згуртованості, що є фундаментальною умовою стабільного розвитку України у повоєнний період (Ткачук, 2023).

У цьому контексті важливим є питання запозичення світового досвіду. Очевидним є те, що універсального рецепту не існує: специфіка культурних традицій, економічного розвитку та інституційної спроможності вимагає диференційованого підходу. Проте окремі моделі надають цінні орієнтири. Так, скандинавська соціал-демократична модель демонструє

можливість поєднання високих соціальних стандартів із гнучкими та ефективними ринками праці, що може бути корисним для формування української політики зайнятості. Англо-саксонські практики (США, Велика Британія) вирізняються акцентом на стимулюванні підприємництва серед ветеранів – через грантові програми, пільгове кредитування та навчальні ініціативи з бізнес-управління. Канадський досвід підтверджує значення міжінституційної координації: тісна взаємодія між оборонними відомствами та службами з питань ветеранів забезпечує плавний і організований перехід військових до цивільного життя, мінімізуючи соціальні ризики.

Табл.1.

## Систематизація світового досвіду (огляд моделей соціальної держави)

Модель	Ключові риси	Форми добробуту / механізми	Переваги для відновлення	Обмеження / ризики	Представницькі дослідження
<b>Соціал-демократична (країни північної Європи)</b>	Всеохоплюючі програми, висока прогресивність оподаткування, сильні універсальні послуги	Універсальні трансфери, державне фінансування освіти/охорони здоров'я, активні ринки праці	Сильна соціальна згуртованість, висока довіра, добра інфраструктура людського капіталу	Високі фіскальні навантаження; потреба в ефективному адмініструванні	Esping-Andersen; Kautto
<b>Консервативно-корпоративна (континентальна Європа)</b>	Соціальні права прив'язані до трудового статусу; підвищений рівень захищеності зайнятого населення, роль соціальних партнерів	Страхові фонди, пенсійні та соціальні страхування	Збереження міжпоколінних зв'язків, стабільність для сімей	Дефіцит гнучкості при масових шоках, ризик виключення нестандартних працівників	Esping-Andersen
<b>Ліберальна / англо-саксонська</b>	Акцент на ринку, цільові допомоги, стимулювання приватного сектору	Подробірні цільові програми, ринкові інструменти для зайнятості	Сильні стимули для підприємництва, швидка реакція ринку	Висока нерівність, слабша соціальна згуртованість	OECD, World Bank аналізи
<b>Постсоціалістична трансформація</b> <b>Постсоціалістична трансформація</b>	Швидкі ринкові реформи, фрагментація соціальних послуг	Комбінація ринкових та державних інструментів, донорські програми	Гнучкість в адаптації, можливість вибудувати нові інститути	Нерівномірність відновлення, слабкість інституцій	Slukhai, Borshchenko

Джерело: власна розробка авторів



Розбудова сучасної соціальної держави в Україні потребує не механічного запозичення існуючих моделей, а вироблення власної, концептуально узгодженої системи, що враховує як світовий досвід, так і національну специфіку. Йдеться про формування своєрідного «гібридного пазлу», де окремі елементи різних концепцій поєднуються в цілісну адаптивну модель. Такий підхід є особливо актуальним у контексті повоєнної відбудови, оскільки сучасна Україна стикається з подвійним викликом: відновленням соціальної згуртованості та подоланням структурних дисбалансів у сфері праці, охорони здоров'я та системи соціального забезпечення.

По-перше, значну цінність для України становлять принципи скандинавської (соціал-демократичної) моделі. Передусім це універсалізм, що передбачає рівний доступ до базових соціальних послуг (освіта, охорона здоров'я, соціальний захист), а також активна політика зайнятості, яка орієнтує державу на превентивні заходи проти безробіття та на перекваліфікацію працівників. Додатково важливою є орієнтація на мінімізацію соціальної нерівності та збереження високих стандартів життя.

По-друге, консервативно-корпоративна модель (бісмарківська традиція) пропонує інший набір інструментів, які можуть бути адаптовані в українських умовах. Це насамперед страхова логіка соціального забезпечення, за якої частина соціальних благ прив'язується до трудового стажу та страхових внесків, що стимулює офіційне працевлаштування та підвищує фінансову стійкість соціальних фондів. Також заслуговує на увагу сімейно-орієнтований підхід, який дозволяє враховувати потреби домогосподарств як основних одиниць соціальної підтримки, особливо у контексті наслідків війни. Принцип субсидіарності, який передбачає передачу частини повноважень локальним громадам, створює передумови для більшої гнучкості та адаптивності соціальної політики.

По-третє, ліберальна модель (англо-саксонська) містить низку положень, що є актуальними для України з огляду на бюджетні обмеження та необхідність стимулювання економічної активності. Йдеться про адресність соціальної допомоги, яка дозволяє уникнути надмірної розпорошеності ресурсів та спрямувати підтримку найбільш уразливим категоріям населення. Важливим компонентом виступає також заохочення підприємницької

ініціативи шляхом надання грантів, доступного кредитування та створення освітніх програм для ветеранів і молоді. Нарешті, доцільним є використання принципу гнучкого ринку праці, що передбачає спрощення процедур працевлаштування та адаптацію освітніх і професійних програм до актуальних потреб економіки. Таким чином, в умовах України можливо сформувати адаптивну модель соціальної держави, що поєднуватиме:

- від скандинавської традиції – універсалізм базових соціальних гарантій та активну політику зайнятості;
- від консервативної – страхову логіку соціального забезпечення, сімейну орієнтацію та субсидіарність;
- від ліберальної – адресність соціальних трансферів і стимулювання підприємництва.

Запропонований синтез дозволяє розглядати українську соціальну державу не як калькування існуючих зразків, а як оригінальну модель, що поєднує найефективніші елементи різних традицій та відповідає національним викликам. Це створює підґрунтя для формування стійкої, інклюзивної та водночас економічно раціональної системи соціального добробуту.

#### **Висновки.**

Вибір теми повоєнного відновлення в Україні зумовлений безпрецедентними викликами, що постали перед Україною унаслідок повномасштабної війни. Сучасний етап розвитку держави потребує не лише фізичної відбудови зруйнованої інфраструктури, а й переосмислення засад соціальної політики, спрямованої на формування справедливого, інклюзивного та згуртованого суспільства. Досвід історичних і сучасних прикладів повоєнної реконструкції у світі засвідчує, що лише цілісна концепція держави суспільного добробуту може забезпечити відновлення соціальної довіри, економічну стабільність і тривалу суспільну консолідацію. Саме тому обрана тематика є актуальною з позицій як наукового аналізу, так і прикладного державного управління.

Проведене дослідження дало змогу систематизувати теоретичні підходи до формування держави суспільного добробуту, порівняти моделі соціальної політики різних країн та адаптувати їх до українського контексту. Теоретична частина дослідження ґрунтувалася на концепції розвитку як розширення можливостей (А. Сен) і типології соціальних держав Р. Еспінг-Андерсена, що дозволило визначити напрями поєднання універсальних принципів соціальної справедливості з національною специфікою.



Проведений теоретико-методологічний аналіз засвідчує, що розбудова держави суспільного добробуту в Україні є ключовим чинником ефективного повоєнного відновлення та довгострокової стабілізації соціально-економічної системи. Реалізація цієї концепції потребує поєднання різних моделей соціальної держави – скандинавської, консервативно-корпоративної та ліберальної – з врахуванням національних особливостей і викликів, спричинених війною. Оптимальна українська модель має ґрунтуватися на принципах універсалізму соціальних гарантій, адресності допомоги, страхового підходу до соціального забезпечення та стимулювання економічної активності громадян. Важливим напрямом реформ є формування інтегрованої системи реінтеграції ветеранів і постраждалих осіб, модернізація інфраструктури охорони здоров'я та освіти, а також децентралізація вироблення соціальної політики з посиленням ролі місцевих

громад. Такий підхід сприятиме відновленню довіри між громадянами і державою, зниженню соціальної напруженості та зміцненню соціального капіталу.

У підсумку, реалізація концепції держави суспільного добробуту в Україні має стати не лише відповіддю на наслідки війни, але й фундаментом нової суспільної угоди між державою та громадянами. Практична імплементація напрацьованих підходів передбачає розробку державних програм з урахуванням принципів доказової політики, інституційну координацію між органами влади, бізнесом і громадянським сектором, а також створення ефективних механізмів моніторингу соціальних результатів. Лише такий комплексний, науково обґрунтований підхід дозволить Україні не просто відновитися після війни, а й побудувати стійку, справедливу та заможну соціальну державу європейського зразка.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Бентам, Д. (2002). *Філософський енциклопедичний словник*. Київ: Абрис. [https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc\\_id=26598](https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=26598)
- Зелена книга. (2001). *Створення умов для поширення соціальної відповідальності бізнесу в Європі*. [https://www.csr-ukraine.org/userfiles/file/greenpaper\\_ua.pdf](https://www.csr-ukraine.org/userfiles/file/greenpaper_ua.pdf)
- Конституція України. (1996). *Відомості Верховної Ради України*, (30), ст. 141. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
- Райнерт, Е. С. (2018). *Як багаті країни збагатили... і чому бідні країни лишаються бідними*. Темпора.
- Романченко, В. (2023). *Особливості функціонування інститутів держави добробуту в умовах воєнного стану*. У Г. Рябцев і В. Тертичка (ред.), *Державна політика, управління та комунікації в державах-членах ЄС та країнах-кандидатах* (с. 137–147). НАУКМА.
- Романченко, В. (2020a). Порівняльний аналіз сучасних соціально-економічних моделей держави. *Інвестиції: практика та досвід*, (19–20), 186–199. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.19-20.186>
- Романченко, В. Б. (2020b). *Сучасна соціально-економічна модель держави загального добробуту*. Riga: Baltija Publishing. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-022-3-13>
- Сокурченко, В. В. (2001). Соціальна справедливість як державобудівничий принцип. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ України*, (3), 35–45. <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/552>
- Ткачук, Я. (2023). *Публічна політика підтримки реінтеграції військовослужбовців як фактор забезпечення суспільного добробуту* [Public policy to support reintegration of military personnel as a factor of social welfare] (Магістерська робота). Національний університет «Києво-Могилянська академія». <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/1a59447c-9fe1-4f7b-ab38-c764ced0a1ad/download>
- Токарський, Т. (2017). До проблем соціальної політики в Україні. *Науковий вісник*, (18/19), 1–5. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26699/150933-tekststatti-326301-1-10-20181213.pdf>
- Barr, N. (1992). Economic theory and the welfare state: A survey and interpretation. *Journal of Economic Literature*, 30(2), 741–803.
- Barr, N. (2012). *Economics of the welfare state* (5th ed.). Oxford University Press.
- Briggs, A. (1961). The welfare state in historical perspective. *European Journal of Sociology*, 1–8.
- Cook, L. J. (2007). *Postcommunist welfare states: Reform politics in Russia and Eastern Europe*. <https://www.researchgate.net/publication/27214021>
- Crawford, A., & Etzioni, A. (1996). The spirit of community: Rights, responsibilities and the communitarian agenda. *Crown. Journal of Law and Society* 23(2), 247. <https://doi.org/10.2307/1410419>
- Esping-Andersen, G. (1990). *The three worlds of welfare capitalism*. Polity Press. [https://www.researchgate.net/publication/243774920\\_The\\_Three\\_Worlds\\_Of\\_Welfare\\_Capitalism](https://www.researchgate.net/publication/243774920_The_Three_Worlds_Of_Welfare_Capitalism)
- Hemerijck, A. (2013). *Changing welfare states*. Oxford University Press. <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/90/2282/4914-1?inline=1>
- Ilchenko-Syuyva, L. (2023). *Socially responsible investment as a factor of post-war recovery in Ukraine*. У Г. Riabtsev & V. Tertychka (ред.), *Public policy, governance and communications in the EU member states and candidate countries* (с. 122–132). НАУКМА.



- Kautto, M., & Kvist, J. (2002). Parallel trends, persistent diversity: Nordic welfare states in the European and global context. *Global Social Policy*, 2(2), 189–208. <https://doi.org/10.1177/1468018102002002741>
- Murthy, R. S., & Lakshminarayana, R. (2006). *Mental health consequences of war: A brief review of research findings*. *World Psychiatry*, 5(1), 25–30.
- OECD & World Bank. (1997). *Reports on post-conflict recovery*. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports>
- Offe, C. (1991). *Capitalism by democratic design?* <https://www.researchgate.net/publication/283560322>
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press. [https://www.researchgate.net/publication/24135172\\_Development\\_as\\_Freedom](https://www.researchgate.net/publication/24135172_Development_as_Freedom)
- Slukhai, S., & Borshchenko, T. (2019). Social welfare dynamics in post-socialist countries: unveiling the secrets of success. *Public Sector Economics*, 43(2), 167–194. <https://doi.org/10.3326/pse.43.2.3>
- Titmuss, R. (1968). *Commitment to welfare*. Allen and Unwin.

## REFERENCES

- Barr, N. (1992). Economic theory and the welfare state: A survey and interpretation. *Journal of Economic Literature*, 30(2), 741–803.
- Barr, N. (2012). *Economics of the welfare state* (5th ed.). Oxford University Press.
- Bentham, J. (2002). *Philosophical encyclopedic dictionary*. [https://shron1.chtyvo.org.ua/...](https://shron1.chtyvo.org.ua/)
- Briggs, A. (1961). The welfare state in historical perspective. *European Journal of Sociology*, 1–8.
- Constitution of Ukraine. (1996). [https://zakon.rada.gov.ua/...](https://zakon.rada.gov.ua/)
- Cook, L. J. (2007). *Postcommunist welfare states: Reform politics in Russia and Eastern Europe*. <https://www.researchgate.net/publication/27214021>
- Esping-Andersen, G. (1990). *The three worlds of welfare capitalism*. Polity Press.
- Crawford, A., & Etzioni, A. (1996). *The spirit of community: Rights, responsibilities and the communitarian agenda*. *Crown Journal of Law and Society* 23(2):247. <https://doi.org/10.2307/1410419>
- Hemerijck, A. (2013). *Changing welfare states*. Oxford University Press.
- Ilchenko-Syuyva, L. (2023). Socially responsible investment as a factor of post-war recovery in Ukraine. In G. Riabtsev & V. Tertychka (Eds.), *Public policy, governance and communications...* (pp. 122–132). NaUKMA.
- Kautto, M., & Kvist, J. (2002). Parallel trends, persistent diversity... *Global Social Policy*, 2(2), 189–208.
- Murthy, R. S., & Lakshminarayana, R. (2006). Mental health consequences of war: A brief review of research findings. *World Psychiatry*, 5(1), 25–30.
- OECD & World Bank. (1997). *Reports on post-conflict recovery*. <https://documents1.worldbank.org/>
- Offe, C. (1991). *Capitalism by democratic design?* [https://www.researchgate.net/...](https://www.researchgate.net/)
- Reinert, E. (2018). *How rich countries got rich and why poor countries stay poor*. Tempora.
- Romanchenko, V. (2023). Features of functioning of welfare state institutions... In G. Riabtsev & V. Tertychka (Eds.), *Public policy, governance...* (pp. 137–147).
- Romanchenko, V. (2020a). Comparative analysis of modern socio-economic models of the state. *Investing: Practice and Experience*, (19–20), 186–199. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.19-20.186>
- Romanchenko, V. B. (2020b). *Current socio-economic model of the welfare state*. Riga: Baltija Publishing. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-022-3-13>
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- Slukhai, S., & Borshchenko, T. (2019). Social welfare dynamics in post-socialist countries: unveiling the secrets of success. *Public Sector Economics*, 43(2), 167–194. <https://doi.org/10.3326/pse.43.2.3>
- Sokurenko, V. V. (2001). Social justice as a state-building principle. *Scientific Bulletin of the National Academy of Internal Affairs of Ukraine*, (3), 35–45. <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/552>
- Titmuss, R. (1968). *Commitment to welfare*. Allen and Unwin.
- Tkachuk, J. (2023). *Public policy to support reintegration of military personnel as a factor of social welfare*. National University of Kyiv-Mohyla Academy. <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/1a59447c-9fe1-4f7b-ab38-c764ced0a1ad/download>
- Tokarsky, T. (2017). On the problems of social policy in Ukraine. *Scientific Bulletin*, (18/19), 1–5. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26699/150933-tekststatti-326301-1-10-20181213.pdf>
- Zelena knyha. (2001). *Creation of conditions for promoting corporate social responsibility in Europe*. <https://csr-ukraine.org>



## Information Infrastructure and Databases as a Resource of Socio-Economic Development of Territories

UDC 352.07:351.778

DOI: <https://doi.org/10.15421/152537>**Kosonogov Denis**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0002-1520-5335>, [Kosonohov.De.D@nmu.one](mailto:Kosonohov.De.D@nmu.one)

Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)

**Abstract.**

The article explores the role of information infrastructure and databases as a strategic resource for the socio-economic development of territories in the context of digital transformation. It is argued that data, artificial intelligence and analytical platforms are becoming key elements of modern public governance, enabling evidence-based policymaking, transparency and more efficient management decisions. The functional features of administrative, sectoral, statistical and spatial databases, which together form a multi-level information system for supporting decisions in regions and communities, are analyzed.

Special attention is paid to issues of interoperability, data standardization, protection of personal data and cybersecurity, which determine the quality of information interaction between public authorities and the level of public trust. It is demonstrated that integrated data systems enhance the capacity of local communities to conduct accurate planning, manage resources, minimize risks and increase resilience to external shocks. Drawing on international experience from Estonia, Singapore and Canada, information infrastructure is presented not only as a technical component but also as an institutional and political instrument of development.

It is concluded that for Ukraine the development of a national information ecosystem with integrated registers, open databases and modern analytics is a critical precondition for modernizing public administration and ensuring sustainable territorial development. Further research should focus on assessing the potential of artificial intelligence for regional information systems and strengthening the digital resilience of communities.

**Keywords:** information infrastructure, databases, digital transformation, public governance, interoperability, artificial intelligence, socio-economic development of territories

## Інформаційна інфраструктура та бази даних як ресурс соціально-економічного розвитку територій

**Косоногов Денис**

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)

**Анотація.**

У статті досліджено роль інформаційної інфраструктури та баз даних як стратегічного ресурсу соціально-економічного розвитку територій в умовах цифрової трансформації. Показано, що дані, штучний інтелект і аналітичні системи стають ключовими елементами сучасного публічного управління, забезпечуючи формування доказової політики, підвищення прозорості та ефективності управлінських рішень. Проаналізовано функціональні особливості адміністративних, галузевих, статистичних та просторових баз даних, які утворюють багаторівневу інформаційну систему підтримки управління регіонами та громадами.

Особливу увагу приділено питанням інтероперабельності, захисту персональних даних, стандартизації та кібербезпеки, які визначають якість інформаційної взаємодії між органами влади та рівень довіри суспільства. Показано, що інтегровані системи даних дозволяють громадам здійснювати точне планування, ефективно управляти ресурсами, мінімізувати ризики та підвищувати стійкість до зовнішніх викликів. На основі міжнародного досвіду Естонії, Сінгапуру та Канади продемонстровано, що інформаційна інфраструктура є не лише технічним компонентом, а й важливим інституційним та політичним інструментом розвитку.

Зроблено висновок, що для України розбудова національної інформаційної екосистеми є критично важливою умовою модернізації публічного управління та соціально-економічного зростання територій. Подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінку можливостей застосування штучного інтелекту в регіональних інформаційних системах та посилення цифрової стійкості громад.

**Ключові слова:** інформаційна інфраструктура, бази даних, цифрова трансформація, публічне управління, інтероперабельність, штучний інтелект, соціально-економічний розвиток



## Вступ.

Сучасне публічне управління дедалі більше спирається на інформацію як ключовий ресурс розвитку. У цифрову епоху дані стали тією «енергією», що рухає економіку, змінює систему управління та відкриває нові можливості для суспільства. Якщо на початку та у середині ХХ столітті основними факторами зростання були природні ресурси, праця й капітал, то з кінця ХХ століття до них приєдналася інформація як четвертий і водночас найбільш динамічний чинник розвитку. Інформаційна інфраструктура формує підґрунтя для реалізації державної політики, стратегічного планування, розвитку інновацій та підвищення якості життя громадян. Вона створює середовище, у якому відбувається збір, зберігання, оброблення й використання даних у публічному секторі, бізнесі та громадянському суспільстві.

За останні роки інтерес до питань цифрової трансформації посилюється у зв'язку з активним використанням досягнень штучного інтелекту та появою генеративних систем і моделей.

Втім, розуміння того, що відбуваються докорінні зміни всієї соціально-економічної системи, в тому числі і на рівні територій та регіонів, знаходиться ще на низькому рівні як серед практиків, так і серед теоретиків-науковців. Цифрова трансформація соціально-економічного розвитку територій є новим етапом розвитку людства, періодом переходу від інформаційного суспільства до цифрового (Kvitka, 2021). Тож інформація набуває нового значення в умовах використання великих баз даних, штучного інтелекту та машинного навчання. На наш погляд, це зумовлює актуальну потребу вироблення нового погляду та дослідження інформаційних систем та баз даних як важливих ресурсів соціально-економічного розвитку територій в умовах цифрової трансформації.

З точки зору теоретико-методологічних основ дослідження, треба відзначити, що обрана тема має міждисциплінарний характер і тому знаходиться на перетині ІТ-сфери, економіки, соціології, політології та науки публічного управління. Останнє є підґрунтям аналізу цілісної системи технічних, організаційних, правових та соціальних компонентів, що забезпечують ефективне використання інформаційних ресурсів та баз даних. З погляду публічного управління, інформаційна структура є інституційним каркасом, який забезпечує комунікацію між владою, бізнесом і громадянами.

Також, в роботі ми виходимо з концепцій «Форсайту» (Kvitka, 2016, 2019; Vecchiato, 2022) та «Довгих хвиль» (Gryna, 2021; Kvitka, 1998), які дозволяють сформулювати релевантне бачення перспектив розвитку обраного нами об'єкту дослідження.

Метою дослідження є визначення особливостей та перспектив розвитку інформаційних систем та баз даних як сучасних цифрових ресурсів соціально-економічного розвитку регіонів та територій в Україні.

Аналіз попередніх досліджень та публікацій. Проблематика розвитку інформаційної інфраструктури та використання баз даних у публічному управлінні ґрунтується на значному масиві міжнародних досліджень. Її формування визначили праці провідних дослідників цифрового врядування, аналітичних систем та відкритих даних. Вагомий внесок у становлення сучасної концепції цифрової держави здійснили дослідження, присвячені зумовленим цифровою трансформацією змінам у публічному секторі (Haug et al., 2024) та трансформаціям управління на основі даних (Giest et al., 2025; van Ooijen, Ubaldi & Welby, 2019).

Значний методологічний вплив мають роботи, присвячені формуванню підходів до Data-driven Public Sector, де дані розглядаються як стратегічний ресурс і основа довіри до державних інституцій (van Ooijen et al., 2019). У цьому контексті інформаційна інфраструктура трактується як ключова умова продуктивного, інклюзивного та підзвітного врядування.

Важливим є внесок досліджень публічних data-екосистем, де аналізується еволюція взаємодії між різними учасниками – органами влади, бізнесом та громадянським суспільством (Lnenicka et al., 2024). Автори показують, як від ізольованих реєстрів держави переходять до багатограних публічних data-екосистем, що підтримують інновації та співпрацю.

Окрема група робіт зосереджується на цифровій трансформації публічного управління в країнах з перехідною економікою, включно з постсоціалістичними державами. У цих дослідженнях аналізуються інституційні, правові та організаційні бар'єри, що виникають під час впровадження цифрових технологій та інформаційних систем (Karpenko, Tsurkan & Chechel, 2023).

Досить розвинутим є напрям, пов'язаний із впливом великих даних та аналітичних систем на публічну політику. Роботи, присвячені big data-орієнтованим рішенням у сфері сталого розвитку, показують, як інформаційні ресурси



можуть використовуватися для підтримки комплексних стратегічних рішень (Hossin, 2023).

Загалом, попередні дослідження показують, що інформаційну інфраструктуру потрібно розглядати не лише як технічну, а як комплексну соціотехнічну систему, що поєднує технології, інститути, нормативні режими й практики використання даних (Lnenicka et al., 2024; Giest et al., 2025).

#### **Результати дослідження.**

Інформація, ще в 20 столітті, перестала бути допоміжним чинником і перетворилася на окремий вид капіталу, який має власну логіку накопичення і відтворення. Якщо природні ресурси виснажуються від надмірного використання, то інформаційні навпаки, зростають від поширення та відкритості. На початку 21 століття стрімке зростання кількості інформації призвело до проблем з її аналізом та опрацюванням. Рішенням стало впровадження технологій Big Data, штучного інтелекту та автоматизованої аналітики, що дозволило структурувати хаотичні інформаційні масиви (Hossin, 2023; Giest et al., 2025).

Як для бізнесу, так і для органів публічного управління це означало, що доступ до якісних даних став основою ефективного управління. Досвід технологічно розвинених країн показує, що саме завдяки великим базам даних влада може прогнозувати соціально-економічні тенденції, оцінювати ризики, планувати інфраструктурні проекти тощо.

Бази даних характеризуються як нервова система сучасного врядування. Вони структурують інформацію, зменшують ентропію, забезпечують прозорість і контроль. Інтегровані системи даних дедалі частіше розглядаються як інфраструктура для стратегічного, аналітично підкріпленого прийняття рішень (Haug et al., 2024; van Ooijen et al., 2019).

У сучасному світі бази даних стали елементом складної системи, від якого залежить якість рішень, прозорість влади та ефективність управління. Система публічного управління на сьогодні неможлива без доступу до актуальних і достовірних даних. Рішення про бюджет, розвиток територій, екологічну політику чи соціальний захист ґрунтуються на інформаційних потоках, що циркулюють між відомствами. Бази даних перетворилися на центральну систему публічного управління. Вони передають сигнали, фіксують події, зберігають історію й формують знання для майбутнього (Giest et al., 2025; Lnenicka et al., 2024).

У загальному сенсі база даних являють собою впорядковане сховище інформації, організоване за принципом швидкого пошуку та логічних зв'язків. У системі публічного управління вони бувають різних рівнів і функцій: адміністративні (реєстри населення, бізнесу, земель), галузеві (освіта, медицина, транспорт), статистичні (моніторинг економічних і соціальних показників) та просторові у форматі геоінформаційних систем (GIS). Разом вони утворюють багатшарову мережу, де кожен набір даних є частиною великої аналітичної мозаїки (Lnenicka et al., 2024).

Головна цінність таких баз полягає не стільки в обсязі інформації, скільки в її структурованості, доступності та взаємозв'язках. Дані, що зібрані, але не систематизовані не використовуються і фактично не існують. Лише коли вони інтегровані, перевірені й проаналізовані, вони перетворюються на реальний ресурс соціально-економічного розвитку. Саме тому у світі дедалі більше уваги приділяють концепції «Data-Driven Governance» – управління, заснованого на даних (van Ooijen, Ubaldi & Welby, 2019; Hossin, 2023).

Для органів влади у сучасному цифровому світі, це означає перехід від інтуїтивних до доказових рішень. Наприклад, у сфері місцевого розвитку аналітична база може показати, де потрібно відкривати нову школу, які райони потребують інвестицій або як змінюється демографічна структура громади. Коли дані працюють у реальному часі, управління стає не реактивним, а проактивним і передбачає/виявляє проблеми, перш ніж ті перетворяться на кризи (Haug et al., 2024; Hossin, 2023).

Водночас ефективність баз даних визначається не лише технічними параметрами, а й управлінською культурою. Відкритість, сумісність і захист інформації мають бути збалансованими. З одного боку, дані повинні бути доступними для суспільства, щоб забезпечити прозорість. З іншого боку влада має гарантувати безпеку персональної інформації та недопущення маніпуляцій. Захист персональних даних в Україні досі залишається предметом гострих дискусій (Kret, Kret & Kundeus, 2024; Kazmiruk, 2025) а в європейському контексті – важливою складовою формування нових режимів управління даними (Weerts & Valli Buttow, 2022)

Виклики полягають також у стандартизації даних особливо з огляду на процес євроінтеграції України. У багатьох країнах (не тільки в Україні), існують десятки незалежних реєстрів, які не «спілкуються» між собою. Тобто порушена



система взаємодії різних розпорядників публічної інформації та баз даних. Тому створення єдиного цифрового простору даних визначається стратегічним завданням, що передбачає використання спільних форматів, протоколів, платформ для інтеграції і багато інших механізмів забезпечення інтероперабельності (Lnenicka et al., 2024; Weerts & Valli Buttow, 2022).

На практиці бази даних стають не лише технічним інструментом, а й політичним ресурсом. Вони впливають на прозорість рішень, боротьбу з корупцією, формування довіри громадян до влади. Чим вища якість даних, тим стійкіше суспільство до криз, адже ефективно управління у критичних ситуаціях завжди починається з точного розуміння реальності. В умовах військової агресії проти України ці питання набувають екзистенційного значення для країни.

Отже, бази даних у системі публічного управління – це більше, ніж електронні таблиці чи реєстри. Це складний організм, у якому перетинаються інтереси держави, громадян і бізнесу. Вони перетворюють інформацію на знання, знання – на рішення, а рішення – на розвиток (van Ooijen et al., 2019; Giest et al., 2025).

У контексті територіального розвитку спеціалісти виділяють кілька ключових типів баз: адміністративні (реєстри населення, суб'єктів господарювання, об'єктів нерухомості, земельних ресурсів; галузеві (у сферах освіти, охорони здоров'я, транспорту, екології, енергетики тощо); аналітичні (статистичні та прогнозні бази, які використовуються для моніторингу регіональних процесів); просторові (геоінформаційні, що поєднують дані про об'єкти, ресурси і межі території). Синергія цих баз забезпечує системність управління. Коли дані з різних джерел поєднані, управлінські рішення стають більш точними, а політика більше обґрунтованою (Lnenicka et al., 2024; Giest et al., 2025).

Щоб оцінити потенціал розвитку інформаційної інфраструктури в Україні, часто звертаються до досвіду країн, які вже досягли високого рівня цифрової зрілості і є визнаними цифровими лідерами у світі.

Естонія створила одну з найефективніших державних інформаційних систем X-Road, що об'єднує понад 900 баз даних. Кожна державна установа має доступ лише до потрібних наборів даних, але всі системи взаємодіють між собою. Це дозволило побудувати цифрове врядування, де більшість послуг надаються онлайн. Крім

економії часу для громадян це знижує корупційні ризики і підвищує довіру громадян до влади (Karpenko et al., 2023; Lnenicka et al., 2024).

У Сінгапурі, в рамках концепції «Smart Nation» держава інтегрувала інформаційні ресурси в єдину аналітичну екосистему. Дані з транспортних, екологічних і соціальних систем аналізуються в режимі реального часу, що дає можливість прогнозувати навантаження на інфраструктуру, керувати трафіком, реагувати на надзвичайні ситуації (Almulhim & Yigitcanlar, 2025).

У Канаді діє система Open Government Data, яка забезпечує відкритий доступ до тисяч наборів даних. Громади, дослідники, бізнес можуть використовувати їх для розроблення власних сервісів. Це стимулює інновації і зміцнює партнерство між державою та суспільством (Francey & Mettler, 2021; Weerts & Valli Buttow, 2022).

Ці приклади демонструють, що інформаційна інфраструктура є не лише технічним, а й управлінським феноменом, що потребує політичної волі, нормативної бази й культури довіри.

Також досвід передових країн показує, що розвиток інформаційної інфраструктури вимагає участі держави на всіх рівнях. Уряд виступає не лише координатором, а й гарантом прав громадян на доступ до інформації. Сучасні реформи публічного управління мають ґрунтуватися на принципах відкритості, інтероперабельності систем і захисту персональних даних (Weerts & Valli Buttow, 2022; van Ooijen et al., 2019).

Публічно-управлінські функції в цій сфері охоплюють: створення нормативно-правового забезпечення; підтримку інституцій, що управляють даними; розбудову систем кіберзахисту; підвищення цифрової компетентності державних службовців; розвиток сервісів для громадян і бізнесу.

Таким чином, інформаційна інфраструктура стає інструментом не лише для збору інформації, а й для побудови партнерських відносин між владою та суспільством.

Інформаційна інфраструктура також розглядається як нематеріальний актив території, подібний до людського або інтелектуального капіталу. Її наявність визначає спроможність регіонів та громад залучати інвестиції, управляти ризиками, реалізовувати інновації (Karpenko et al., 2023; Hossin, 2023).

Наприклад, у громадах, де діють геоінформаційні системи, ухвалення рішень стає точнішим: планування забудови базується



на просторовому аналізі, екологічні програми на даних моніторингу, бюджет на реальних показниках соціально-економічного розвитку. У цьому сенсі дані перетворюються на економічний ресурс, який генерує додану вартість через ефективність, прогнозування і зменшення невизначеності (Arribas-Bel et al., 2021; Hossin, 2023).

Попри очевидні переваги, дослідники цих питань відзначають, що розвиток інформаційної інфраструктури в Україні стикається з низкою обмежень: фрагментарність інформаційних систем різних органів влади; низький рівень стандартизації даних; відсутність єдиних протоколів обміну; дефіцит кваліфікованих кадрів; проблеми з фінансуванням цифрових ініціатив на місцевому рівні; загрози кібербезпеці (Karpenko et al., 2023; Hossin, 2023).

Подолання цих бар'єрів відбувається шляхом системної політики цифрової трансформації, узгодження стратегій між центральними й місцевими органами влади, а також залучення громад і бізнесу до формування відкритих інформаційних екосистем (Lnenicka et al., 2024; Giest et al., 2025; Weerts & Valli Buttow, 2022).

#### Висновки.

Інформаційна інфраструктура та бази даних є системоутворюючим чинником сучасного соціально-економічного розвитку територій. Вони формують аналітичну основу публічного управління, створюють умови для прозорості, ефективності й участі громадян.

Міжнародний досвід свідчить, що там, де дані перетворюються на публічний ресурс, економіка стає більш стійкою, а управління більш передбачуваним.

Україна, на наш погляд, має усі передумови для створення власної національної інформаційної екосистеми з інтегрованими реєстрами, відкритими базами даних і сучасною аналітикою. Для цього необхідні три кроки: політична воля, інституційна координація та інвестиції в людський капітал.

Велику допомогу у цій сфері можуть надати Форсайт проекти в рамках яких реалізується взаємодія влади, бізнесу та громадянського суспільства щодо визначення бажаного майбутнього та побудови дорожніх карт для його досягнення.

Наголосимо, що інформаційна інфраструктура це не лише технічна система, а модель мислення. Це спосіб побачити територію як живу структуру, де кожен процес – від руху транспорту до освітньої політики – має свій цифровий відбиток. І саме в цій прозорості, передбачуваності й обґрунтованості полягає нова якість публічного управління, заснованого на базах даних, знаннях, та аналітиці.

Подальші дослідження, на наш погляд полягають у визначенні місця та ролі штучного інтелекту у формуванні інформаційних систем регіонів та громад, як ресурсів соціально-економічного розвитку.

#### REFERENCES

- Ahn, M. J., & Chen, Y.-C. (2022). Digital transformation toward AI-augmented public administration: The perception of government employees and the willingness to use AI in government. *Government Information Quarterly*, 39(2), 101664. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101664>
- Almulhim, A., & Yigitcanlar, T. (2025). Understanding smart governance of sustainable cities: An integrative review. *Smart Cities*, 8(4), 113. <https://doi.org/10.3390/smartcities8040113>
- Francey, A., & Mettler, T. (2021). The effects of open government data: Some stylised facts. *Information Polity*, 26(3), 273–288. <https://doi.org/10.3233/IP-200281>
- Giest, S., McBride, K., Nikiforova, A., & Sikder, S. K. (2025). Digital & data-driven transformations in governance: A landscape review. *Data & Policy*, 7, e21. <https://doi.org/10.1017/dap.2024.47>
- Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2024). Digitally-induced change in the public sector: A systematic review and research agenda. *Public Management Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917>
- Hossin, M. F. (2023). Big data-driven public policy decisions: Transformation toward sustainable development. *SAGE Open*, 13(4), 21582440231215123. <https://doi.org/10.1177/21582440231215123>
- Karpenko, M., Tsurkan, M., & Chechel, A. (2023). Digital transformations of public administration in countries with transition economies. *European Review*, 31(4), 611–630. <https://doi.org/10.1017/S1062798723000522>
- Kazmiruk, D. (2025). Information Technology and Cyber Defence as Important Elements of National Security. *Scientific and Theoretical Almanac Grani*, 28(1), 170-175. <https://doi.org/10.15421/172521>
- Kret, O., Kret, R., & Kundeus, O. (2024). Cybersecurity System as a Component of National Security. *Scientific and Theoretical Almanac Grani*, 27(5), 92-99. <https://doi.org/10.15421/172496>
- Kvitka, S. (2019). Innovative mechanisms in public administration: foresight. *Public Administration Aspects*, 7(4), 5-16. <https://doi.org/10.15421/151918>
- Kvitka, S. A. (1998). Structural crisis in Ukraine: socio-political aspects of the «Long Waves»; theory. *Scientific and Theoretical Almanac Grani*, 1(1), 18-31. <https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/991>
- Kvitka, S. A. (2016). Foresight as the design technology of the future: the latest mechanisms of interaction of public authorities, business and civil companies. *Public Administration Aspects*, 4(8), 5-15. <https://doi.org/10.15421/151635>



- Lnenicka, M., Nikiforova, A., Luterek, M., Milic, P., Rudmark, D., Neumaier, S., Kević, K., Zuiderwijk, A., & Rodríguez Bolívar, M. P. (2024). Understanding the development of public data ecosystems: From a conceptual model to a six-generation model of the evolution of public data ecosystems. *Telematics and Informatics*, *94*, 102190. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2024.102190>
- Scupola, A., & Mergel, I. (2022). Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark. *Government Information Quarterly*, *39*(1), 101650. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101650>
- van Ooijen, C., Ubaldi, B., & Welby, B. (2019). *A data-driven public sector: Enabling the strategic use of data for productive, inclusive and trustworthy governance* (OECD Working Papers on Public Governance, No. 33). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/09ab162c-en>
- Weerts, S., & Valli Buttow, M. (2022). Public sector information in European Union policy: Paving the way for data governance? *Big Data & Society*, *9*(2), 1–14. <https://doi.org/10.1177/20539517221124587>

Аспекти Публічного Управління

Підписано до друку 30.09.25

Формат 60x84 1/8.

Папір офсетний. Гарнітура Time New Roman. Друк цифровий.

Ум. друк 15,88.

Наклад 100 пр. Зам. No 10/25

Видавництво «ГРАНІ» 49044, м. Дніпро, вул. Гоголя 20-б/32

Свідоцтво про внесення до Держреєстру ДК No 2131 від 23.02.2005

[www.grani-print.dp.ua](http://www.grani-print.dp.ua)

[granidp@gmail.com](mailto:granidp@gmail.com)