



АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

www.aspects.org.ua

2025 ТОМ 13 № 4

Видається з вересня 2013 року
4 рази на рік

Дніпро
Видавництво «Грані»
2025



Аспекти публічного управління

Науковий журнал

Том 13 № 4 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.
Кузнецовене 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 (4) 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

Саприкін В'ячеслав

Впровадження інноваційних технологій для покращення ефективності публічного управління в контексті євроінтеграції України

C.11

Гудзь Петро, Катютіна Людмила

Досвід емпіричного дослідження використання інструментів державної підтримки малого та мікробізнесу у прифронтовому регіоні

C.22

Даниленко Лідія, Ларіна Наталія, Заворітня Галина

Тенденції та перспективи управління вищою освітою відповідно до сучасних запитів держави, суспільства і ринку праці

C. 29

Лащенко Оксана, Біла Дар'я

Впровадження електронного документообігу в системі публічного управління соціальними послугами

C. 50

Ігнатенко Євгеній

Теоретико-методологічний аналіз дослідження інституту медіації як елементу демократизації публічного управління та публічної служби в сучасному науковому дискурсі

C. 57

Іванова Світлана

Нормативний універсализм як ілюзія порядку: від гасла 1789 року до глобальних режимів дотримання норм 21 століття

C.65

Багрім Ольга

Інновації в цифровому врядуванні територіальних громад: європейські стандарти та українські перспективи

C. 71

Кутепова Марина

Взаємодія органів публічного управління та громадянського суспільства у Великій Британії та Україні: теоретико-методологічний аспект

C.79

Квітка Сергій, Шебанов Вадим

Цифрова бюрократія: механізми інституційної модернізації

C. 89

Антонова Ольга, Котович Микита

Рациональна бюрократія у трансформації публічного управління: європейський досвід сталого розвитку та резильєнтності

C.100

Кравцова Тетяна

Використання сучасних практик формування організаційної культури як шлях управління організаційним розвитком

C.108

Косоногов Денис

Вплив інформаційного середовища на соціально-економічний розвиток територій: теоретичні підходи

Contents

P.5

Saprykin Viacheslav

The Implementation of Innovative Technologies to Improve the Efficiency of Public Administration in the Context of Ukraine's European Integration

P. 11

Petro Gudz, Katiutina Liudmyla

Experience Of Empirical Research on the Use of State Support Instruments for Small and Microbusinesses in a Frontline Region

P.22

Danylenko Lidia, Larina Nataliia, Zavoritnya Halyna

Trends and Prospects for Higher Education Management in Line With Current Demands of the State, Society and the Labour Market in the Field of Public Service

P. 29

Lashchenko Oksana, Bila Daria

Implementation of Electronic Document Management in the Public Administration System of Social Services

P. 50

Ihnatenko Yevhenii

Theoretical and Methodological Analysis Research on the Institute of Mediation as an Element of Democratization of Public Administration and Public Service in Contemporary Scientific Discourse

P. 57

Ivanova Svitlana

Normative Universalism as an Illusion of Order: from the Slogan of 1789 to the Global Compliance Regimes of the 21st Century

P. 65

Bahrim Olha

Innovations in Digital Governance of Local Communities: European Standards and Ukrainian Prospects

P. 71

Kutepova Maryna

Interaction Between Public Administration Bodies and Civil Society in the United Kingdom and Ukraine: Theoretical and Methodological Aspects

P.79

Kvitka Sergiy, Shebanov Vadim

Digital Bureaucracy: Mechanisms of Institutional Modernization

P. 89

Antonova Olha, Kotovych Mykyta

Rational Bureaucracy in the Transformation of Public Administration: European Experience of Sustainable Development and Resilience

P. 100

Kravtsova Tetiana

The Use of Modern Practices for the Formation of Organizational Culture as a Way of Managing Organizational Development

P. 108

Kosonogov Denis

The Influence of the Information Environment on the Socio-Economic Development of Territories: Theoretical Approaches



The Implementation of Innovative Technologies to Improve the Efficiency of Public Administration in the Context of Ukraine's European Integration

UDC 351.82:330.341.1]:004.77:339.92(477:4-672)ЄС

DOI: <https://doi.org/10.15421/152538>**Saprykin Viacheslav**Ph.D., Student, <https://orcid.org/0009-0002-3435-9778>, viacheslavsaprykin@knu.ua*Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)***Abstract.**

Relevance. In the context of global transformations and Ukraine's European integration course, the implementation of innovative technologies in public administration is a key prerequisite for enhancing the efficiency, transparency, and resilience of public institutions. Digitalization promotes governmental openness, optimizes administrative processes, and expands citizens' access to quality public services, ensuring the continuity of public authorities' functions under martial law and aligning Ukraine's governance system with European Union standards of good governance.

The purpose of the study is to identify priority areas for the implementation of innovative technologies, assess their impact on the effectiveness and quality of public services, and comprehensively examine the dynamics of Ukraine's integration into the European digital space under wartime challenges.

Results. The key directions of digitalization of public administration are analyzed, including the development of e-services, digital platforms, electronic interaction tools, and the use of open data. It is established that the introduction of digital technologies contributes to improving the quality of public services, strengthening institutional capacity, and harmonizing administrative processes with European standards. Positive progress in the development of e-government and in the approximation of national legislation to EU law is highlighted.

Conclusions. It is proven that innovative technologies are a necessary condition for the sustainable development of public administration and Ukraine's European integration. Further progress requires the improvement of the regulatory framework, enhancement of interinstitutional cooperation, and strengthening of human capacity in accordance with EU standards.

Keywords: digital transformation, public administration, innovative technologies, European integration, e-government, open data, digital state

Впровадження інноваційних технологій для покращення ефективності публічного управління в контексті євроінтеграції України

Саприкін В'ячеслав*Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)***Анотація.**

Актуальність. В умовах глобальних трансформацій та євроінтеграційного курсу України впровадження інноваційних технологій у систему публічного управління стає ключовою умовою підвищення ефективності, прозорості та стійкості публічних інститутів. Цифровізація забезпечує відкритість влади, оптимізацію управлінських процесів і розширення доступу громадян до якісних адміністративних послуг. Особливої ваги це набуває під час воєнного стану, коли технологічні рішення гарантують безперервність роботи органів влади та здатність виконувати їхні основні функції. Цифрова трансформація виступає важливим механізмом гармонізації системи управління України зі стандартами належного врядування ЄС.

Мета дослідження полягає у визначенні пріоритетних напрямів впровадження інноваційних технологій, оцінюванні їхнього впливу на результативність та якість публічних послуг, а також у ґрунтовному з'ясуванні динаміки інтеграції України до європейського цифрового простору в умовах воєнних викликів.

Результати. Проаналізовано ключові напрями цифровізації публічного управління, зокрема розвиток електронних сервісів, цифрових платформ, інструментів електронної взаємодії та використання відкритих даних. Встановлено, що впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню якості публічних послуг, зміцненню інституційної спроможності та гармонізації управлінських процесів із європейськими стандартами. Відзначено позитивну динаміку розвитку електронного урядування та нормативно-правового наближення до права ЄС.

Висновки. Доведено, що інноваційні технології є необхідною умовою сталого розвитку публічного управління та європейської інтеграції України. Подальший прогрес потребує вдосконалення нормативної бази, розвитку міжінституційної взаємодії та посилення кадрового потенціалу відповідно до стандартів ЄС.

Ключові слова: цифрова трансформація, публічне управління, інноваційні технології, євроінтеграція, електронне урядування, відкриті дані, цифрова держава

Стаття надійшла / Article arrived: 15.10.2025

Схвалено до друку / Accepted: 25.11.2025



Вступ.

Впровадження інноваційних технологій виступає ключовою передумовою підвищення ефективності публічного управління в Україні в умовах поступової інтеграції до Європейського Союзу. Євроінтеграційний курс передбачає модернізацію системи публічного управління відповідно до європейських стандартів відкритості, прозорості, результативності та цифрової взаємодії. Застосування сучасних технологічних рішень, зокрема цифрових платформ, інтелектуальних систем обробки даних та нових форматів комунікації між державою та громадянами, сприяє підвищенню якості публічних послуг і зміцненню довіри до органів влади. Використання міжнародного досвіду та інноваційних практик посилює інституційну спроможність України, прискорює її інтеграцію до європейського цифрового простору та формує сучасну модель публічного управління, орієнтовану на потреби громадян.

Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі інноваційних технологій у процесах модернізації публічного управління в Україні, що є необхідною передумовою її ефективної інтеграції до європейського політичного та цифрового простору. Потреба у впровадженні сучасних цифрових рішень для забезпечення високоякісних публічних послуг робить цю тематику особливо значущою. У контексті євроінтеграції інновації виступають ключовим інструментом підвищення інституційної спроможності, адаптації управлінських процесів до європейських стандартів та формування сучасних моделей взаємодії держави з громадянами.

Мета дослідження полягає у визначенні пріоритетних напрямів упровадження інноваційних технологій, оцінюванні їхнього впливу на результативність та якість публічних послуг, а також у ґрунтовному з'ясуванні динаміки інтеграції України до європейського цифрового простору в умовах воєнних викликів.

Методи дослідження. Застосовано комплексний підхід, що поєднує методи теоретичного аналізу, порівняльного вивчення міжнародного досвіду, системного аналізу нормативно-правових документів та емпіричних спостережень. Також було використано методи узагальнення та синтезу наукових підходів для оцінки ефективності впровадження інноваційних технологій у публічне управління України.

Наявні підходи до визначення предмету

дослідження. Предметом дослідження є процеси цифровізації та впровадження інноваційних технологій у сфері публічного управління, які в науковій літературі визначаються як ключові фактори підвищення ефективності, прозорості та інституційної спроможності державних інститутів. Серед основних підходів виділяють концепції електронного урядування, моделі відкритого та прозорого врядування, а також міжнародні стандарти цифрової інтеграції, що формують нормативно-методологічну основу сучасного публічного управління.

Аналіз попередніх публікацій.

Проблематика цифрової трансформації публічного управління висвітлюється у численних наукових дослідженнях, аналітичних оглядах та нормативних документах. Література охоплює питання стратегічного планування цифрових реформ, організаційних змін, розвитку людського капіталу та ролі приватного сектору у модернізації публічного управління. Щорічні звіти Європейської Комісії щодо прогресу України підкреслюють вдосконалення цифрових сервісів, розвиток електронної взаємодії між державою та громадянами та дотримання принципів належного врядування. Цифровізація визначається ЄС як ключовий критерій підготовки держав-кандидатів до членства, а стратегічні орієнтири містяться у програмі Europe's Digital Decade (European Commission, n.d). Дослідження авторів (Вовк & Марковець, 2022; Febiri et al., 2024) акцентують на взаємозв'язку технологічних і людських факторів, необхідності розвитку компетентностей публічних службовців та інституційної спроможності. Партнерство з приватним сектором сприяє створенню гнучких та користувацько орієнтованих сервісів і стимулює організаційні зміни (Vobro et al., 2025; Contreras-Yupanqui, 2025; Iacob et al., 2025). Аналіз урядових стратегій України підтверджує роль цифровізації як ключового механізму підвищення ефективності публічного управління (Стратегія реформування, 2021; Про схвалення Стратегії розвитку, 2025; Бут, 2025). Порівняльні дослідження регіонів Східної Європи підкреслюють необхідність інтеграції змін у нормативну базу та розвиток цифрової інфраструктури (Shashyna et al., 2023; Tropina & Yevtusenko, 2023). Водночас відзначаються прогалини щодо емпіричної оцінки ефективності цифрових рішень у воєнний період та системного вивчення впливу інновацій приватного сектору на довгострокову результативність публічного управління, що обґрунтовує потребу визначення ролі інноваційних технологій для підвищення



ефективності публічного управління України та окреслення напрямів їх впровадження в контексті євроінтеграційних процесів.

Результати досліджень.

Упродовж останніх років глобальні політичні та безпекові процеси зазнали суттєвого прискорення, що трансформувало умови міжнародної взаємодії. Аргументи на користь подальшого розширення ЄС є переконливими, а саме розширення розглядається як стратегічна інвестиція у стабільність і безпеку Європи (European Commission, 2023, December 15). Україна подала заявку на вступ до ЄС 28 лютого 2022 р. та вже в червні того ж року отримала статус кандидата. У листопаді 2023 р. Європейська комісія рекомендувала розпочати переговори, а Європейська рада 14 грудня 2023 р. ухвалила рішення щодо їх відкриття (European Council, 2023, December 14). Хоча швидке членство не прогнозується, показовим є безпрецедентний рівень політичної підтримки України, зокрема в аспектах розвитку цифрової держави. Саме цей напрям став ключовим для забезпечення стійкості під час війни. Активний процес інтеграції України до Європейського Союзу вимагає не лише впровадження цифрових технологій у публічний сектор, а й гармонізації їх з європейськими стандартами. Так, у межах підготовки до переговорів Європейська комісія не раз оприлюднювала розгорнуту оцінку готовності України, наголошуючи на розвиненій системі електронного урядування та забезпечення широкого впровадження електронних послуг, зокрема через платформу «Дія».

Вовк та Марковець (2023) відзначають, що Україна, рухаючись у бік європейської інтеграції, орієнтується на сучасні стратегії розвитку ЄС, зокрема у сфері інформаційно-комунікаційних технологій для публічного управління. Значний стимул цифровій трансформації надала програма «Цифрова адженда України 2020», уніфікована з ініціативами ЄС, та запуск Єдиного порталу державних послуг «Дія», що реалізовано за участі міжнародних проєктів. Українська система цифровізації публічного управління ще не повністю відповідає європейським стандартам, проте демонструє переваги у модернізації законодавства, впровадженні цифрових сервісів та розвитку технологічної взаємодії з громадянами (Вовк & Марковець, 2022).

Відповідно до звіту 2025 року, Україна реалізує Стратегію цифрового розвитку та інновацій до 2030 року (WINWIN), що передбачає цифровізацію соціальної сфери, освіти, науки, державних фінансів та малого і

середнього бізнесу. Прогрес спостерігається у сфері відкритих даних, цифрової ідентифікації та забезпечення кібербезпеки, включно з відповідністю платформі Diia вимогам eIDAS та міжнародним стандартам ISO/IEC 27001. Водночас частковим залишається впровадження норм європейського законодавства, зокрема щодо сертифікації кваліфікованих засобів створення електронного підпису та повної інтеграції правил кіберзахисту. Зміцнена інституційна спроможність, координація через Службу спеціального зв'язку та CERT-UA, а також співпраця з ENISA сприяють стійкості України до кібератак у умовах воєнної агресії (Ukraine 2025 Report, 2025).

Інтеграція України до Єдиного цифрового ринку є пріоритетом державної цифрової політики з початку 2020 року (European Commission, 2015, May 6). У 2020 році Міністерство цифрової трансформації презентувало Дорожню карту інтеграції України до Єдиного цифрового ринку, а у 2023 році оновило її з урахуванням Програми «Цифрове десятиліття» ЄС до 2030 року. Законодавчі ініціативи, такі як Закон України «Про електронні комунікації», Кодекс електронних комунікацій ЄС, а також «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», імплементують відповідні норми Регламенту (ЄС) № 910/2014 (Єдиний цифровий ринок та інші програми, 2023.). Крім того, ухвалення закону «Про цифровий контент та цифрові послуги» (2023) закріплює правові основи обігу цифрового контенту та послуг, сприяючи розвитку цього сектору в Україні. Основні переваги інтеграції до Єдиного цифрового ринку реалізуються через регуляторне зближення та прискорення цифрової трансформації, зокрема у публічному секторі. Проте країна залишається слабкою у телекомунікаційній інфраструктурі та онлайн-послугах, тоді як людський капітал демонструє високий потенціал.

Так, інтеграція України до Єдиного цифрового ринку ЄС відкриває можливості для впровадження цифрових процесів відповідно до європейських стандартів та створення власних унікальних кейсів цифровізації, особливо у сфері публічного управління. Це дозволяє не лише доєднатися до вже існуючого ринку, а й брати активну участь у формуванні його майбутнього. Стратегія Єдиного цифрового ринку ЄС спрямована на економічне зростання, підвищення конкуренції та інновацій, розвиток ринку праці та інвестицій в ЄС (EU4Digital, n.d.). Вона передбачає об'єднання національних



ринків держав-членів, застосування єдиних стандартів та усунення транскордонних бар'єрів для цифрових послуг (Яворський та ін., 2020.; European Commission, n.d.).

Єдиний цифровий ринок базується на трьох основних стовпах: доступ споживачів і компаній до цифрових послуг, створення рівних умов для розвитку цифрових мереж та інноваційних послуг, а також максимізація потенціалу цифрової економіки (European Commission, 2015). Важливою складовою є розвиток навичок і електронного урядування, що підкреслює значення Єдиного цифрового ринку для публічного управління. Електронний уряд забезпечує ефективність, прозорість і безпаперове адміністрування державних процесів, а також розширює можливості громадян для участі в демократичних інститутах та політичних процесах (Mihai, Liviu & Maria, 2021).

Європейська інтеграція виступає потужним чинником технологічного трансферу та цифровізації державного управління в Україні. Дослідження країн Східної Європи демонструють, що членство в ЄС позитивно впливає на ефективність державних послуг завдяки впровадженню передових технологій (Shashyna et al., 2023). Водночас, як зазначають Тропіна В. та Євтушенко Н. (2023), євроінтеграційний курс стимулює розвиток інноваційного сектору, проте для його повноцінного функціонування необхідне посилення фінансової підтримки, розвиток освітніх програм та модернізація інфраструктури.

Для України цифрова трансформація виконує подвійну функцію: вона є інструментом модернізації публічного управління та водночас важливим чинником зміцнення обороноздатності й поглиблення інтеграції з ЄС.

У 2024 році Міністерство цифрової трансформації України представило Стратегію розвитку електронних комунікацій до 2030 року, що визначає комплексний підхід до відновлення та модернізації галузі в умовах війни та післявоєнного відновлення. Документ інтегрує національні цілі з європейськими стандартами, забезпечує цифровізацію державного управління, розвиток інфраструктури (5G, стійкі мережі), підготовку кваліфікованих кадрів, включно з ветеранами та особами з інвалідністю, та гармонізацію законодавства з ЄС для інтеграції до Єдиного цифрового ринку. Стратегія також спрямована на підвищення цифрової обороноздатності, захист даних і цифрову інклюзію, забезпечуючи стійкість критичних послуг та інноваційний розвиток країни.

Водночас потребує посилення фінансування великих проєктів, міжвідомчої координації та врахування соціальних і поведінкових аспектів цифрового розвитку (Про схвалення Стратегії розвитку, 2025). З огляду на підходи Ю. Бута, Стратегія є концептуально обґрунтованою та потенційно здатною сформулювати основу для цілісного цифрового переходу, проте потребує посилення індикаторної системи, деталізації ресурсів і розширення інструментарію реалізації для підвищення ефективності та адаптивності в умовах посткризового відновлення (Бут, 2025).

Також дослідження показують, що впровадження цифрових платформ, аналітичних інструментів, технологій штучного інтелекту та геоінформаційних систем підвищує ефективність державно-приватного партнерства та результативність публічного управління (Bobro et al., 2025; Iacob (Pargaru) et al., 2025). Концепція «розумної цифровізації» інтегрує «розумні міста», «розумне урядування» та єдині цифрові платформи, забезпечуючи доступність послуг та підтримку е-демократії (Contreras-Yu-ranqui, 2025). Крім того, цифровізація підвищує прозорість урядових процесів, якість послуг та довіру громадян, водночас вимагаючи уваги до кібербезпеки та цифрового розриву (Febiri et al., 2024).

Висновки.

Європейська інтеграція виступає ключовим механізмом підвищення ефективності публічних послуг в Україні, оскільки забезпечує технологічний трансфер, регуляторне зближення та впровадження сучасних цифрових практик у публічному управлінні. Інтеграція до Єдиного цифрового ринку створює унікальні можливості для адаптації європейських стандартів та формування власних інноваційних моделей цифровізації, що сприяє модернізації державних процесів та підвищенню якості надання послуг.

Національні стратегічні документи демонструють комплексний підхід до модернізації цифрової інфраструктури, розвитку людського і технологічного потенціалу, забезпечення безперервності критичних послуг та зміцнення державної стійкості. Водночас, попри значні досягнення, залишаються виклики щодо розвитку телекомунікаційної інфраструктури, державних онлайн-сервісів, соціально-поведінкових аспектів цифровізації та міжвідомчої координації.

У сучасних умовах, включно з війною та майбутнім процесом післявоєнного відновлення, цифровізація держави набуває стратегічного значення як чинник



забезпечення стійкості, інституційної ефективності та конкурентоспроможності України, одночасно сприяючи поглибленню інтеграції з європейськими структурами та формуванню сучасної системи публічного управління, орієнтованої на інновації та потреби

громадян. Подальші наукові дослідження мають зосередитися на емпіричній оцінці результативності державно-приватних ініціатив, аналізі міжнародних практик та розробленні інструментів вимірювання ефективності інновацій у публічному управлінні.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Бут, Ю. (2025). Стратегічне планування цифрового розвитку: змістовна оцінка проєкту Стратегії електронних комунікацій України до 2030 р. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, 12, 30–39. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-30-39>
- Вовк, Н., & Марковець, О. (2022). Цифровізація публічного управління: досвід ЄС та перспективи для України. У *The formation and peculiarities of the implementation of the European Union's Eastern policy* (с. 71–86). Baltija Publishing. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-224-1-5>
- Єдиний цифровий ринок та інші програми цифрового співробітництва з ЄС — Комітет з питань цифрової трансформації. (2023) <https://thedigital.gov.ua/news/ediniy-tsifroviy-rinok-ta-inshi-programi-tsifrovogo-spivrobitnitstva-z-es-komitet-z-pitan-tsifrovoi-transformatsii>
- Про схвалення Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках. Розпорядження Кабінету Міністрів України, № 546-р. (2025). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/546-2025-r#Text>
- Про цифровий контент та цифрові послуги: Закон України від 10 серпня 2023 р. № 3321-ІХ. (2023). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20#Text>
- Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України, № 831-р. (2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-r#Text>
- Яворський, П., Таран, С., Шепотило, О., & Гаманюк, О. (2020). *Інтеграція України у Єдиний цифровий ринок ЄС. Потенційні економічні переваги: дослідження ГО «Український центр європейської політики»*. Ukrainian Centre for European Policy. https://ucerp.org.ua/wp-content/uploads/2021/01/dig_ukraine_eu_15.12.2020_WEB_3.pdf
- Bobro, N., Bielikov, V., Matveyeva, M., Salamakha, A., & Kharchun, V. (2025). Innovations in public administration and management for implementing effective strategies and tools. *Salud, Ciencia y Tecnologia – Serie de Conferencias*, 4, 1483. <https://doi.org/10.56294/sctconf20251483>
- Contreras-Yupanqui, B. S. (2025). Impact of digital transformation on the productivity of public administration. *Management (Montevideo)*, 3, 224. <https://doi.org/10.62486/agma2025224>
- EU4Digital. (n.d.). *Цифрова стратегія ЄС*. <https://eufordigital.eu/uk/discover-eu/eu-digital-strategy/>
- European Commission. (2015, May 6). A Digital Single Market Strategy for Europe (COM (2015) 192 final). https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/attachment/8210/DSM_communication.pdf
- European Commission. (2015). *The three pillars of the Digital Single Market Strategy*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/attachment/1618/DSM_three%20pillars
- European Commission. (2023, December 15). *Opening remarks by President von der Leyen at the joint press conference with President Michel and Prime Minister Sánchez following the meeting of the European Council of 15 December 2023*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/statement_23_6628/
- European Commission. (n.d.). *Europe's Digital Decade: Digital targets for 2030*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_en
- European Council. (2023, December 14). *European Council conclusions on Ukraine, enlargement and reforms*. <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2023/12/14/european-council-conclusions-on-ukraine-enlargement-and-reforms/>
- Febiri, F., Gariba, M. I., Hub, M., & Provaznikova, R. (2024). The synergy between human factors, public digitalization and public administration in the European context. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 100424. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100424>
- Iacob (Pargaru), O. C., Gratiuanu, E., Burlacu, S., & Angheluta, P. S. (2025). Digitalization of public administration and its impact on sustainability in institutional consumption: An exploratory analysis of open government data. У *11th BASIQ International Conference on New Trends in Sustainable Business and Consumption* (с. 60–67). Editura ASE. <https://doi.org/10.24818/BASIQ/2025/11/013>
- Mihai, P., Liviu, T., & Maria, N. (2021). E-Government and the general population's digital skills in the European Union and OECD. *Member States Digitalization and Big Data for Resilience and Economic Intelligence: 4th International Conference on Economics and Social Sciences, ICESS 2021*, Bucharest, Romania, 41–53. https://www.researchgate.net/publication/359048637_E-Government_and_the_General_Population's_Digital_Skills_in_the_European_Union_and_OECD_Member_States
- Shashyna, M., Gudzyk, P., Pankova, A., Benchak, O., & Nemyrovska, O. (2023). Modernization of public administration in Eastern Europe in the context of implementation of digitalization. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4(13(124)), 57–65. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.285746>
- Tropina, V., & Yevtushenko, N. (2023). Innovative development of Ukraine in the context of European integration processes. *University Economic Bulletin*, 18(4), 41–49. <https://doi.org/10.31470/2306-546x-2023-4-41-49>
- Ukraine 2025 Report. (2025). Commission Staff Working Document. https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en



REFERENCES

- Bobro, N., Bielikov, V., Matveyeva, M., Salamakha, A. & Kharchun, V. (2025). Innovations in public administration and management for implementing effective strategies and tools. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*, 4, 1483. <https://doi.org/10.56294/sctconf20251483>
- But, Y. (2025). Strategic planning of digital development: A substantive assessment of the draft Strategy for the development of electronic communications of Ukraine until 2030. *Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement*, 12, 30–39. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-30-39>
- Committee on Digital Transformation. (2023). *Digital Single Market & other EU digital cooperation programs*. <https://thedigital.gov.ua/news/edinyi-tsifrovyy-rinok-ta-inshi-programi-tsifrovogo-spivrobitnitstva-z-es-komitet-z-pitan-tsifrovoi-transformatsii>
- Contreras-Yupanqui, B. S. (2025). Impact of digital transformation on the productivity of public administration. *Management (Montevideo)*, 3, 224. <https://doi.org/10.62486/agma2025224>
- EU4Digital. (n.d.). *EU digital strategy*. <https://eufordigital.eu/uk/discover-eu/eu-digital-strategy/>
- European Commission. (2015, May 6). *A Digital Single Market Strategy for Europe* (COM (2015) 192 final). https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/attachment/8210/DSM_communication.pdf
- European Commission. (2015). *The three pillars of the Digital Single Market Strategy*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/attachment/1618/DSM_three%20pillars
- European Commission. (2023, December 15). *Opening remarks by President von der Leyen at the joint press conference with President Michel and Prime Minister Sánchez following the meeting of the European Council of 15 December 2023*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/statement_23_6628/
- European Commission. (n.d.). Europe's Digital Decade: Digital targets for 2030. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_en
- European Council. (2023, December 14). European Council conclusions on Ukraine, enlargement and reforms. <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2023/12/14/european-council-conclusions-on-ukraine-enlargement-and-reforms/>
- Febiri, F., Gariba, M. I., Hub, M., & Provaznikova, R. (2024). The synergy between human factors, public digitalization and public administration in the European context. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 100424. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100424>
- Iacob (Pargaru), O. C., Gratiianu, E., Burlacu, S., & Angheluta, P. S. (2025). Digitalization of public administration and its impact on sustainability in institutional consumption: An exploratory analysis of open government data. In *11th BASIQ International Conference on New Trends in Sustainable Business and Consumption* (pp. 60–67). Editura ASE. <https://doi.org/10.24818/BASIQ/2025/11/013>
- Mihai, P., Liviu, T., & Maria, N. (2021). E-Government and the general population's digital skills in the European Union and OECD. In *Member States Digitalization and Big Data for Resilience and Economic Intelligence: 4th International Conference on Economics and Social Sciences, ICESS 2021, Bucharest, Romania* (pp. 41–53). https://www.researchgate.net/publication/359048637_E-Government_and_the_General_Population's_Digital_Skills_in_the_European_Union_and_OECD_Member_States
- On approval of the Strategy for the development of the electronic communications sector of Ukraine until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025–2027. Order Cabinet of Ministers of Ukraine. No. 546-p. (2025). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/546-2025-p#Text>
- On digital content and digital services. Law of Ukraine No. 3321-IX of 10 August 2023. (2023). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20#Text>
- Shashyna, M., Gudz, P., Pankova, A., Benchak, O., & Nemyrovska, O. (2023). Modernization of public administration in Eastern Europe in the context of implementation of digitalization. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4(13(124)), 57–65. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.285746>
- Strategy for reforming public administration of Ukraine for 2022–2025. Order Cabinet of Ministers of Ukraine. No. 831-p. (2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text>
- Tropina, V., & Yevtushenko, N. (2023). Innovative development of Ukraine in the context of European integration processes. *University Economic Bulletin*, 18(4), 41–49. <https://doi.org/10.31470/2306-546x-2023-4-41-49>
- Ukraine 2025 Report. (2025). Commission Staff Working Document. https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en
- Volk, N., & Markovets, O. (2022). Digitalization of public administration: EU experience and prospects for Ukraine. In *The formation and peculiarities of the implementation of the European Union's Eastern policy* (pp. 71–86). Baltija Publishing. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-224-1-5>
- Yavorsky, P., Taran, S., Shepotylo, O., & Hamanyuk, O. (2020). *Integration of Ukraine into the EU Digital Single Market: Potential economic benefits*. Ukrainian Centre for European Policy. https://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2021/01/dig_ukraine_eu_15.12.2020-_WEB_3.pdf



Experience of Empirical Research on the Use of State Support Instruments for Small and Microbusinesses in a Frontline Region

UDC 35.072:004.73

DOI: <https://doi.org/10.15421/152539>**Gudz Petro**Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0001-7604-549X>, pitgudz@gmail.com**Katiutina Liudmyla**Master's student, <https://orcid.org/0009-0002-0461-3800>, dertzoda09@gmail.com

National University «Zaporizhzhia Polytechnic» (Zaporizhzhia, Ukraine)

Abstract.

Relevance. The full-scale war has caused transformations of Ukraine's regional economies, especially in frontline regions, where small and micro businesses operate under conditions of heightened security risks and institutional constraints. Of particular relevance is the empirical assessment of the actual accessibility and effectiveness of such support instruments, as frontline regions are characterized by asymmetries in risks, resource constraints, and business needs that are not always taken into account in standard state support programs.

The purpose of the study is to substantiate directions for the modernization of the system of state and regional support for small and micro businesses under martial law, using a frontline region as a case study.

Results. The dominance of micro and small businesses in the structure of entrepreneurial activity in the frontline region, primarily in the service sector, has been established. It has been identified that the most demanded support instruments are grant programs, in particular state microgrants, while credit, consulting, and training instruments are used to a limited extent. Key barriers to access to support programs have been determined, including informational, communication, and security-related factors. Priority business needs related to energy and digital resilience, technological modernization, and marketing support have been identified.

Conclusions. The uneven accessibility and effectiveness of state and regional support instruments for small and micro businesses in the frontline region have been characterized. The expediency of transitioning to a comprehensive support model aimed at enhancing the energy and digital resilience of businesses under martial law has been substantiated.

Keywords: state support for business, small and micro business, frontline region, martial law, regional policy, digital support services, business economic resilience

Досвід емпіричного дослідження використання інструментів державної підтримки малого та мікробізнесу у прифронтовому регіоні

Гудзь Петро, Катютіна Людмила

Національний університет «Запорізька політехніка» (Запоріжжя, Україна)

Анотація.

Актуальність. Повномасштабна війна спричинила трансформацію регіональних економік України, особливо у прифронтових областях, де малий і мікробізнес функціонує в умовах підвищених безпекових ризиків та інституційних обмежень. Особливої актуальності набуває емпірична оцінка реальної доступності та результативності таких інструментів підтримки, оскільки саме прифронтові регіони характеризуються асиметрією ризиків, ресурсних обмежень і потреб бізнесу, що не завжди враховується у стандартних програмах державної допомоги.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів модернізації системи державної та регіональної підтримки малого й мікробізнесу в умовах воєнного стану на прикладі прифронтового регіону.

Результати. Встановлено домінування мікро- та малого бізнесу у структурі підприємницької діяльності прифронтового регіону, передусім у сфері послуг. Виявлено, що найбільш затребуваними інструментами підтримки є грантові програми, зокрема державні мікрогранти, тоді як кредитні, консультаційні та навчальні інструменти використовуються обмежено. Визначено ключові бар'єри доступу до програм підтримки, серед яких інформаційні, комунікаційні та безпекові чинники. Ідентифіковано пріоритетні потреби бізнесу, пов'язані з енергетичною та цифровою стійкістю, технологічною модернізацією та маркетинговою підтримкою.

Висновки. Охарактеризовано нерівномірність доступності та результативності інструментів державної й регіональної підтримки малого та мікробізнесу у прифронтовому регіоні. Обґрунтовано доцільність переходу до комплексної моделі підтримки, орієнтованої на підвищення енергетичної та цифрової стійкості бізнесу в умовах воєнного стану.

Ключові слова: державна підтримка бізнесу, малий та мікробізнес, прифронтовий регіон, воєнний стан, регіональна політика, цифрові сервіси підтримки, економічна стійкість бізнесу



Вступ.

Повномасштабна збройна агресія проти України стала каталізатором глибоких структурних змін у функціонуванні національної та регіональних економік. Найбільш уразливими до наслідків воєнного стану виявилися прифронтові регіони, де підприємницька діяльність здійснюється в умовах постійних безпекових загроз, руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та обмеженого доступу до фінансових ресурсів. За таких умов малий та мікробізнес, зазнаючи значних втрат, водночас залишається ключовим чинником підтримання економічної активності, зайнятості населення та соціально-економічної стійкості територій.

У відповідь на виклики воєнного часу в Україні було запроваджено та розширено комплекс державних і регіональних інструментів підтримки підприємництва, зокрема грантові програми, механізми пільгового кредитування, компенсаційні та консультаційні заходи. Водночас практика їх реалізації свідчить про нерівномірну доступність і результативність зазначених інструментів у прифронтових регіонах, що зумовлено сукупністю безпекових, інформаційних, комунікаційних та інституційних чинників.

За таких обставин особливого значення набуває аналіз реального досвіду підприємців щодо використання інструментів державної та регіональної підтримки, оскільки саме емпіричні дані дозволяють виявити розбіжності між задекларованими механізмами допомоги та фактичними потребами бізнесу. Запорізька область є показовим прикладом прифронтового регіону, в якому поєднання воєнних, економічних і соціальних викликів формує специфічні умови функціонування малого та мікробізнесу та актуалізує необхідність оцінки ефективності застосовуваних інструментів підтримки.

Актуальність дослідження зумовлена потребою науково обґрунтованої оцінки функціонування інструментів державної та регіональної підтримки малого й мікробізнесу в умовах воєнного стану, з урахуванням специфіки прифронтових територій. Саме для таких регіонів характерні підвищені ризики підприємницької діяльності, що обмежує можливості відновлення та адаптації бізнесу навіть за наявності формальних програм підтримки та посилює потребу в їх модернізації.

У межах дослідження підтримка малого та мікробізнесу розглядається крізь призму

поєднання інституційних, фінансових, цифрових та регіонально-управлінських підходів, що дозволяє оцінити інструменти підтримки не лише з позиції їх нормативного закріплення, а й з погляду фактичної результативності та відповідності реальним потребам бізнесу в умовах воєнного стану.

Мета дослідження є обґрунтування напрямів модернізації системи державної та регіональної підтримки малого й мікробізнесу в умовах воєнного стану на прикладі прифронтового регіону (Запорізької області) з урахуванням фактичної результативності інструментів підтримки, рівня їх доступності та потреб підприємців.

Методологічну основу дослідження становлять аналіз і синтез, системний та порівняльний підходи, а також анкетне опитування підприємців для оцінки доступності, результативності та потреб бізнесу щодо інструментів державної й регіональної підтримки.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Питання функціонування та підтримки малого і середнього підприємництва (МСП) в умовах воєнних конфліктів і криз активно досліджується як академічною спільнотою, так і міжнародними організаціями. Окремі емпіричні дослідження також висвітлюють поточні динамічні бар'єри і можливості МСП в Україні: так, останні праці Korohod, Honcharuk, Shynkovych, & Kravchuk (2025) аналізують економічні інструменти підтримки бізнесу під час війни, включно з фінансовими та адміністративними аспектами, що впливають на операційну ефективність малого і середнього бізнесу.

Серед іншого, Sitnicki et al. (2024) досліджують системні елементи підтримки підприємництва в Україні, зокрема значення цифровізації й створення сприятливого бізнес-екосистемного середовища для забезпечення стійкого розвитку МСП у умовах воєнного стану.

Інша стаття, опублікована у 2025 р., зосереджується на рольових аспектах відносин із закордонними партнерами для посилення стійкості експортерів-МСП у воєнний час; дослідження підкреслює важливість «реляційного капіталу» для адаптації бізнесу до екстремальних умов та збереження конкурентоспроможності на міжнародних ринках (Kantaruk, Mogos & Pla-Barber, 2025).

Узагальнення аналітичних звітів UNDP, OECD та World Bank свідчить, що мікро-, малі та середні підприємства є найбільш уразливими до воєнних ризиків через порушення логістики,



втрату ринків збуту та зростання операційних витрат. Міжнародні організації наголошують на необхідності адаптації інструментів підтримки до регіональної специфіки, особливо у прифронтових регіонах, шляхом поєднання фінансових, цифрових та інфраструктурних заходів (UNDP, 2024; OECD, 2023, 2024; World Bank, 2024).

Результати дослідження.

Українські наукові дослідження, опубліковані після 2022 року, розширюють трактування прифронтового регіону за рахунок інституційно-економічного виміру, розглядаючи його не лише як територію, наближену до зони бойових дій, а як простір системної трансформації економічних відносин в умовах війни. У таких регіонах формуються асиметричні умови доступу суб'єктів господарювання до фінансових ресурсів, публічних послуг, інфраструктури та механізмів державної підтримки, що безпосередньо впливає на моделі функціонування й адаптації малого та мікробізнесу та обумовлює необхідність розроблення спеціалізованих регіональних політик підтримки підприємництва (Nasurajko, Reshetov & Sokolovska, 2024; Лозинська & Сліченко, 2022).

Автор дотримується розширеного тлумачення прифронтових регіонів як районів, що перебувають поблизу лінії фронту або в зоні активних бойових дій. На сьогодні таких регіонів в Україні, які прилегли до зони бойових дій з різним ступенем безпекової ситуації, налічується 10 областей, що само по собі актуалізує питання належного функціонування в них публічного управління, дієвості громад та місцевого самоврядування щодо забезпечення соціальних, безпекових, господарських, комунікаційних, адміністративних та інших послуг населенню. За безпековим критерієм, прифронтові території можуть сегментуватися, за пропозицією Ткачука (2023), на особливо небезпечні - зони ведення активних бойових дій – до 5 км, небезпечні території – в зоні прямих гарматних обстрілів та ураження дронами - до 30 км, фронтір – до 100 км – як потенційно небезпечна територія. Місто Запоріжжя, за даною шкалою, відноситься до другого типу прифронтових територій, що посилює виклики та накладає обмеження щодо окремих видів господарської діяльності. У подальшому дослідженні зазначені підходи розглядаються на прикладі Запорізької області як прифронтового регіону з підвищеним рівнем безпекової невизначеності та структурних економічних обмежень.

Мікробізнес є окремою категорією

підприємництва, що відіграє важливу роль у забезпеченні економічної стійкості регіонів, особливо в умовах кризових і воєнних викликів. Відповідно до Закону України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб», (2025), до суб'єктів мікробізнесу належать фізичні особи-підприємці та юридичні особи з незначною чисельністю зайнятих і обмеженим обсягом річного доходу, що дозволяє ідентифікувати їх як ключову цільову групу державної та регіональної підтримки.

Мікробізнес у прифронтових регіонах поєднує високу адаптивність до умов війни з підвищеною вразливістю до енергетичних, фінансових та інформаційних обмежень. Швидка зміна бізнес-моделей, використання цифрових каналів і здатність до релокації поєднуються з обмеженим доступом до кредитних ресурсів і залежністю від безповоротних форм державної підтримки, що зумовлює необхідність спеціалізованих регіональних інструментів підтримки (World Bank, 2023; Dligach & Stavyt-skyu, 2024; CES, 2024).

Таким чином, мікробізнес у прифронтових регіонах слід розглядати як критичний елемент локальної економічної стійкості, який потребує спеціально адаптованих інструментів державної підтримки з урахуванням обмежених ресурсів і високих ризиків.

Державна політика підтримки малого та мікробізнесу являє собою сукупність правових, фінансових, інституційних і організаційних заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для розвитку підприємництва, підвищення його конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх шоків. У мирний період така політика орієнтована на стимулювання інновацій, розширення доступу до фінансування та зменшення адміністративного навантаження (Пуліна, Шитікова & Змикало, 2022).

В умовах воєнного стану зміст державної політики підтримки МСП зазнав суттєвої трансформації. Міжнародні організації (UNDP, 2024; OECD, 2024; World Bank, 2024) акцентують увагу на переході від довгострокових програм розвитку до інструментів швидкого реагування — грантів, мікрофінансування, компенсаційних механізмів та заходів з підтримки енергетичної стійкості бізнесу.

Українські наукові дослідження вказують, що результативність державної підтримки МСП в умовах воєнного стану значною мірою залежить від гнучкості регіональної політики,



спрощення процедур доступу до фінансових ресурсів та розвитку цифрових сервісів взаємодії бізнесу з органами влади. Саме на рівні регіонів формується найбільш адаптивний набір інструментів — компенсація відсоткових ставок за кредитами, надання локальних грантів, реалізація програм співфінансування та впровадження партнерських проєктів за участю міжнародних донорів, що дозволяє враховувати специфіку територій з підвищеним рівнем воєнних ризиків і забезпечувати підтримку бізнесу в умовах обмежених ресурсів (Пуліна, Тесленок & Носов, 2019).

Отже, державна політика підтримки малого та мікробізнесу у прифронтовому регіоні має розглядатися як багатовимірна система, що поєднує фінансові, інституційні, цифрові та інфраструктурні компоненти, адаптовані до умов воєнного ризику та відновлення.

Чинне законодавство України визначає систему державної підтримки малого і мікробізнесу як сукупність фінансових, організаційних, інформаційних та інституційних інструментів, спрямованих на створення сприятливих умов для розвитку підприємництва, підвищення його конкурентоспроможності та стійкості. Відповідно до Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» (2012), ключовими формами підтримки є фінансова допомога (гранти, компенсації, пільгове кредитування), інформаційно-консультаційні послуги, сприяння інноваційній діяльності, підтримка експорту та розвиток інфраструктури підприємництва.

У практичній площині ці інструменти реалізуються через загальнодержавні програми, зокрема мікрогранти «Власна Справа», програму пільгового кредитування «5–7–9 %», а також через проєкти міжнародних фінансових організацій і донорів. Водночас дослідження впливу війни на сектор МСП засвідчують, що у прифронтових регіонах універсальні інструменти державної підтримки не завжди забезпечують очікувану результативність через безпекові ризики, інфраструктурні обмеження та нерівномірний доступ підприємців до інформації та сервісів.

Це зумовлює необхідність екстраполяції загальнодержавних інструментів підтримки на регіональний рівень із урахуванням специфіки прифронтових територій. Як підкреслюється в українських наукових дослідженнях, саме на регіональному рівні можливе формування більш гнучких і адресних механізмів підтримки,

зокрема локальних програм компенсації відсоткових ставок, регіональних грантів на відновлення бізнесу, співфінансування проєктів з міжнародними донорами та розвитку мережі інституцій підтримки підприємництва.

Результати міжнародних досліджень підтверджують ефективність регіоналізованих підходів до підтримки бізнесу в кризових умовах (OECD, 2023; UNDP, 2023). Зокрема, звіти OECD наголошують, що у країнах, які зазнали збройних конфліктів або масштабних криз, саме регіональні органи влади відіграють ключову роль у впровадженні програм швидкого реагування, розвитку цифрових сервісів «єдиного вікна» та підтримки енергетичної стійкості малого бізнесу (OECD, 2023). Аналогічні висновки містяться у звітах UNDP та World Bank, де підкреслюється значення локальних фондів підтримки, бізнес-хабів та партнерських проєктів для відновлення економічної активності на постраждалих територіях (UNDP, 2024; World Bank, 2024).

З урахуванням зазначеного, у прифронтових регіонах України перспективними напрямками модернізації системи підтримки малого та мікробізнесу є впровадження регіональних інструментів енергетичної стійкості (гранти на автономне електроживлення, обладнання для безперервності діяльності), створення єдиних цифрових порталів МСП, розвиток локальних програм мікрофінансування та інституційне посилення партнерства між органами влади, бізнесом і міжнародними донорами. Такі інструменти дозволяють не лише компенсувати наслідки воєнних ризиків, а й формувати передумови для відновлювального та інклюзивного розвитку регіональної економіки.

У працях українських дослідників Лозинська та Сліченко, (2022) державна підтримка малого бізнесу в умовах війни розглядається як багаторівнева система, де ключову роль відіграє регіональний рівень управління. Автори підкреслюють, що централізовані механізми підтримки в кризових умовах виявляються недостатньо гнучкими, тоді як регіональні програми дозволяють оперативно реагувати на потреби бізнесу, враховувати локальні ризики та поєднувати фінансові інструменти з організаційною і консультаційною підтримкою. У такому підході підтримка МСП трактується не як разова фінансова допомога, а як елемент регіональної політики відновлення економіки.

Інший науковий напрям представлений дослідженнями, що фокусуються на адаптаційних моделях функціонування бізнесу в умовах війни та трансформації економічних відносин



на регіональному рівні. У цих працях малі та середні підприємства розглядаються як активні суб'єкти економічної адаптації, а державна підтримка – як чинник стимулювання гнучкості бізнес-моделей, зниження асиметрії доступу до ресурсів та формування спеціалізованих регіональних політик для прифронтових територій (Лавров, Пугачов, & Сергєєва, 2025; Nasypaiko, Reshetov & Sokolovska, 2024).

Міжнародні дослідження також підтверджують важливість регіонального виміру державної підтримки підприємництва в кризових умовах (OECD, 2023; UNDP, 2024). У звітах OECD і UNDP наголошується, що саме регіональні та місцеві органи влади здатні забезпечити швидке реагування на виклики війни шляхом запровадження програм енергетичної стійкості, цифрових сервісів для бізнесу та партнерських механізмів з міжнародними донорами (OECD, 2023; UNDP, 2024). У таких підходах підтримка малого бізнесу розглядається як інструмент не лише економічного виживання, а й відновлення та довгострокової стійкості територій (UNDP, 2024; World Bank, 2024).

Таким чином, аналіз наукових підходів свідчить про формування консенсусу щодо необхідності поєднання нормативно визначених інструментів державної підтримки з регіонально адаптованими механізмами, орієнтованими на специфіку прифронтових територій. Це створює теоретичне підґрунтя для подальшого емпіричного аналізу ефективності інструментів підтримки малого та мікробізнесу на прикладі окремого регіону.

Вагомий внесок у формування сучасного бачення регіональної публічної політики в умовах війни та повоєнного відновлення зроблено у дослідженні Кравченко та Гудзя (2025). Автори обґрунтовують, що пріоритети публічної політики регіонального та місцевого розвитку мають формуватися з урахуванням асиметричних наслідків війни, просторових диспропорцій та різного рівня спроможності територіальних громад. Особливу увагу приділено ролі органів місцевого самоврядування у впровадженні адресних інструментів підтримки підприємництва як домінант повоєнного відновлення економіки, що є безпосередньо релевантним для прифронтових регіонів України.

Важливим теоретико-практичним орієнтиром для дослідження регіональних механізмів підтримки підприємництва є узагальнення зарубіжного досвіду діяльності органів регіонального та місцевого самоврядування.

Зокрема, у дослідженні Gudz (2021). систематизовано польський досвід управління підтримкою малого та середнього бізнесу в умовах кризових викликів, де ключову роль відіграють децентралізовані інструменти, партнерські моделі взаємодії влади й бізнесу, а також адаптація програм підтримки до територіальної специфіки. Зазначені підходи є релевантними для українських прифронтових регіонів, оскільки підтверджують доцільність посилення ролі регіонального рівня управління у формуванні гнучких і адресних інструментів підтримки підприємництва в умовах підвищених ризиків.

Для узагальнення результатів анкетного опитування підприємців Запорізької області використано графічну інтерпретацію даних, що дозволяє виокремити ключові тенденції та структурні особливості використання інструментів підтримки.

У межах дослідження проведено анкетне опитування підприємців Запорізької області з використанням анкети «Модернізація інструментів підтримки бізнесу в умовах війни та повоєнної відбудови». Опитування здійснювалося шляхом адресної електронної розсилки серед підприємців та їх громадських об'єднань. Анкета містила закриті й напіввідкриті питання, що дозволило поєднати кількісний аналіз із коментарями респондентів.

Вибірка формувалася цілеспрямовано: до участі були залучені представники ФОП, малого та середнього бізнесу, які продовжують діяльність у прифронтовому регіоні, стикаються з високими ризиками та потребують державних і регіональних інструментів підтримки. Загалом в опитуванні взяли участь 18 респондентів, які представляли основні галузі економіки регіону: сферу послуг, виробництво, логістику та переробку.

Для наочності розглянемо структуру вибірки за типом бізнесу, тобто відносну характеристику респондентів - ФОП, малий та мікробізнес (рис. 1).

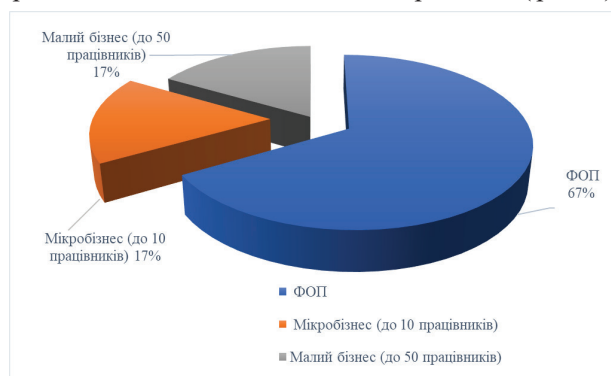


Рис. 1 Тип бізнесу респондентів

Отримані результати опитування засвідчили домінування мікропідприємств у структурі вибірки, що обумовлено їх переважною присутністю у сфері послуг та здатністю продовжувати діяльність в умовах обмежених ресурсів і підвищених ризиків. Це визначає доцільність фокусування емпіричного аналізу на оцінці доступності та результативності інструментів підтримки саме для цієї категорії бізнесу.

Домінування сфери послуг у структурі вибірки (83 %) та значна частка виробничих підприємств (33 %) підтверджують, що ці сектори найбільш чутливі до наслідків війни та водночас зберігають високий потенціал до відновлення (рис. 2).

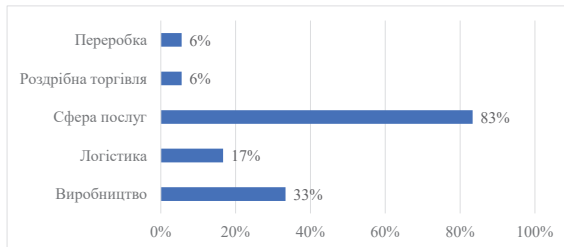


Рис. 2 Сфери діяльності респондентів

Важливим прийомом оцінки державної підтримки МСП щодо різноманітних інструментів підтримки складає, за результатами опитування респондентів, розподіл вибору та частоти їх використання в умовах прифронтової території (рис.3).



Рис. 3 Інструменти підтримки, які використовували під час війни

У структурі використаних інструментів підтримки домінують грантові програми, що свідчить про орієнтацію підприємців на безповоротну фінансову допомогу в умовах підвищених ризиків. Низький рівень використання кредитних та консультаційних інструментів вказує на складність процедур і недостатню поінформованість бізнесу.

Характерною ознакою воєнного часу став низький рівень використання консультаційних і навчальних програм. Підприємці продемонстрували орієнтацію переважно на інструменти швидкої дії – фінансування,

обладнання, логістичні та енергетичні рішення, які забезпечують безперервність операційної діяльності за умов зростання ризиків.

За результатами питання «Оцініть складність доступу до цих інструментів», більшість респондентів зазначила, що програми підтримки є загалом доступними, хоча частина відповідей («ні», «доступність різна») свідчить про нерівномірність доступу. Окремі підприємці пов'язали труднощі з необхідністю знання іноземної мови, недостатнім інформуванням громад та безпековою ситуацією. Це підтверджує, що ключові бар'єри мають інформаційний і комунікативний характер та зумовлені різними умовами підприємців у прифронтових громадах, тому розширення комунікації та адаптація програм є важливими напрямками їх модернізації.

Найбільш критичні потреби були виявлені у сфері енергетичної стійкості та безпеки бізнесу. Підприємці відзначили необхідність у генераторах, зарядних станціях, обладнанні для автономного електроживлення та облаштуванні укриттів. Це підкреслює, що безпека персоналу та безперервність виробничих і сервісних процесів є базовими умовами функціонування бізнесу в умовах війни. Високою залишається також потреба у грантах на інновації та технологічну модернізацію, що свідчить про прагнення підприємств не лише зберегти діяльність, але й підвищувати конкурентоспроможність.

З точки зору розробки державних стратегій і програм підтримки МСП важливий є рейтинг найбільш затребуваних інструментів, на які усталено формується попит підприємців. Так, за результатами опитування респондентів (рис. 4), бізнесу бракує саме комплексних інструментів, пов'язаних з енергетичною безпекою, технологічним оновленням та маркетинговим просуванням, що свідчить про необхідність розширення регіональної політики підтримки в напрямку інфраструктурних та інноваційних рішень.



Рис. 4 Інструменти підтримки, яких бракує респондентам



Окремо респонденти наголосили на критичній потребі у цифрових сервісах, які могли б спростити доступ до інформації, програм підтримки та процедур подання заявок (рис. 5). В умовах цифровізації економіки зростає роль цифрових та інтелектуальних ресурсів, зокрема рішень на основі штучного інтелекту, як чинника конкурентоспроможності бізнесу. Попри обмежені фінансові та кадрові ресурси МСП для масштабного впровадження цифрових і AI-технологій, підприємці мають можливість використовувати доступні інноваційні продукти та нішеві технологічні рішення для підвищення ефективності діяльності.

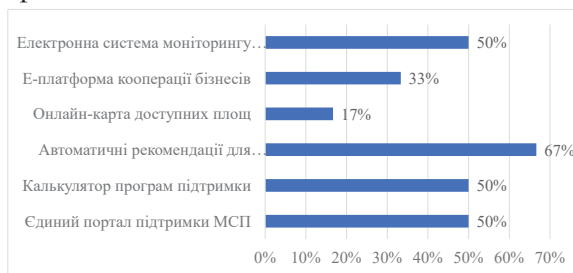


Рис. 5. Цифрові інструменти які потрібно додати

Високий попит на інструменти енергетичної стійкості та цифрові сервіси свідчить про зміну пріоритетів підприємців у бік забезпечення безперервності діяльності та зниження адміністративних бар'єрів, що підтверджується результатами опитування.

Виявлений запит на цифрові сервіси супроводжується відсутністю інтелектуальних інструментів навігації та аналізу, зокрема AI-based рекомендаційних сервісів, що посилює інформаційні та комунікативні бар'єри доступу підприємців до програм підтримки (рис. 5).

Цифрові потреби підприємців формують запит на створення єдиного інтегрованого цифрового середовища підтримки МСП, що дозволить зменшити інформаційні бар'єри та підвищити прозорість доступу до програм підтримки.

Серед інших інструментів стримування розвитку МСП у прифронтовому регіоні респонденти зазначали розробку механізмів компенсації оренди, підтримки релокованих підприємств, доступу до пільгових кредитів, допомогу з підготовки кадрів та дорадництво у сфері маркетингової підтримки. Тобто існуючі виклики з якими стикаються підприємці прифронтового регіону, мають багатовимірний характер, який потребує комплексного підходу до модернізації державних інструментів підтримки МСП.

Отримані результати формують ґрунтовну емпіричну базу для подальшого аналізу й розроблення сценаріїв модернізації системи підтримки МСП. Вони демонструють необхідність переходу від переважно фінансових інструментів до комплексної моделі, що включає енергетичні, інфраструктурні, цифрові та інноваційні рішення, адаптовані до специфіки прифронтових територій.

Проведене анкетне опитування дозволило комплексно оцінити реальний стан доступу підприємців Запорізької області до існуючих інструментів підтримки та виявити ключові диспропорції в їх функціонуванні. Отримані результати свідчать, що найбільш затребуваними залишаються грантові програми, особливо мікрогранти «Власна Справа», які підприємці вважають найбільш зрозумілими та доступними. Водночас кредитні та консультаційні інструменти використовуються значно рідше через складність процедур, низький рівень поінформованості та недовіру.

Аналіз незадоволених потреб державної підтримки МПС у показав, що критичними для бізнесу прифронтового регіону є енергетична стійкість, безпекова інфраструктура, інноваційні рішення та маркетингова підтримка. Значна увага приділяється і цифровим інструментам: підприємці потребують єдиного порталу МСП, рекомендаційних сервісів, онлайн-кабінетів та автоматизованих процедур подання заявок. Такі запити свідчать про структурну потребу у переході від фрагментарних інструментів до інтегрованої цифрової системи підтримки.

Виявлені бар'єри – інформаційні, комунікативні та безпекові – формують нерівномірність доступу до програм і знижують їх ефективність. Саме тому модернізація регіональної політики повинна бути спрямована на створення єдиного цифрового середовища для підприємців, розширення комунікаційних каналів, спрощення процедур та впровадження інфраструктурних рішень, що відповідають умовам воєнного часу.

Для узагальнення результатів анкетного опитування та систематизації виявлених обмежень доступу підприємців до інструментів підтримки здійснено групування ключових бар'єрів, представлених у табл. 1.

Табл. 1

Основні бар'єри доступу до інструментів підтримки (за результатами опитування)*

Вид бар'єру	Сутність бар'єру (за відповідями респондентів)	Типові прояви для підприємців	Наслідки для доступу до підтримки
Комунікативні бар'єри	Необхідність знання іноземної мови для участі у міжнародних програмах та грантах	Частина умов, форм заявок, інструкцій подана іноземною мовою	Обмежена участь у міжнародних грантах, звуження кола потенційних бенефіціарів, втрата можливостей фінансування
Інформаційні бар'єри	Нерівномірне інформування про програми, «доступність різна» залежно від громади та каналу комунікації	Не всі підприємці отримують своєчасну інформацію; відсутність системного єдиного джерела даних	Частина бізнесу взагалі не подає заявки, слабка участь у програмах, формування відчуття «закритості» підтримки
Безпекові бар'єри	Вплив безпекової ситуації та прифронтового розташування на можливість користування інструментами підтримки	Обмежена мобільність, неможливість відвідувати заходи, консультації, живі зустрічі, логістичні ризики	Зниження активності участі в програмах, відкладені рішення щодо інвестицій та модернізації

*Примітка. Створено на основі власних досліджень

Відсутність цифрових інструментів інтелектуального аналізу та персоналізованих рекомендацій (зокрема на основі штучного інтелекту) посилює інформаційні й комунікативні бар'єри, особливо для мікробізнесу з обмеженими кадровими та аналітичними ресурсами.

Аналіз даних табл. 1 свідчать про перманентний характер бар'єрів доступу до інструментів державної підтримки у прифронтовому регіоні. Поєднання інформаційних, комунікативних і безпекових

обмежень не лише знижує рівень участі підприємців у програмах підтримки, але й формує нерівні умови доступу до фінансових та інституційних ресурсів, що актуалізує необхідність посилення координації комунікаційної політики та впровадження єдиних інформаційних каналів для МСП на регіональному рівні.

З метою інтеграції результатів опитування та формування цілісного бачення ефективності інструментів підтримки МСП отримані дані узагальнено у вигляді аналітичної моделі (табл. 2).

Табл. 2

Узагальнена модель оцінки інструментів підтримки МСП (що працює / що не працює / що потрібно додати)*

Компонент	Зміст (на основі опитування)
Що працює	Гранти «Власна Справа» (83%) – найзрозуміліший та найефективніший інструмент. Міжнародні гранти (50%) активно використовуються тими, хто володіє інформацією та ресурсами. Програма 5–7–9% – корисна для бізнесів з достатньою платоспроможністю. Підприємці демонструють високу готовність до інновацій та розвитку.
Що не працює	Недостатнє інформування та нерівний доступ до можливостей. Надмірна складність процедур для малих бізнесів. Комунікаційний бар'єр для міжнародних інструментів (відсутність перекладених матеріалів). Відсутність енергетичної та безпекової інфраструктури. Нестача цифрових сервісів для пошуку, подання заявок і навігації.
Що потрібно додати / модернізувати	Єдиний цифровий портал МСП. Систему рекомендацій програм за профілем бізнесу. Інструменти енергетичної стійкості (генератори, акумулятори, сонячні станції). Гранти на інновації, обладнання, маркетинг та розвиток технологій. Більше комунікації, перекладені інструкції та активні локальні кампанії інформування.

*Примітка. Створено на основі власних досліджень

Узагальнена модель демонструє дисбаланс між високим попитом на грантові інструменти та недостатньою результативністю немонетарних форм підтримки (табл.2). Підтверджено, що фінансова допомога без супровідних інституційних, цифрових та інфраструктурних рішень не забезпечує довгострокової стійкості

бізнесу. Виявлені напрями модернізації підкреслюють необхідність переходу до комплексної моделі підтримки МСП з урахуванням специфіки прифронтових територій.

Результати дослідження є важливими для формування регіональної політики підтримки



підприємництва, оскільки дозволяють виявити розрив між нормативно визначеними інструментами та фактичними потребами бізнесу прифронтового регіону й обґрунтовують необхідність переходу від універсальних фінансових заходів до комплексних рішень, що поєднують фінансові, цифрові та енергетичні інструменти.

Отримані результати емпіричного дослідження загалом узгоджуються з висновками міжнародних аналітичних звітів щодо стану та потреб малого і мікробізнесу в умовах воєнного стану (UNDP, 2024; World Bank, 2024).

Домінування грантових інструментів та високий попит на державні програми підтримки, зафіксовані у Запорізькій області, відповідають тенденціям, визначеним у дослідженнях UNDP та World Bank, які підкреслюють критичну роль безповоротної фінансової допомоги для забезпечення короткострокової життєздатності МСП у кризових умовах (UNDP, 2024; World Bank, 2024).

Водночас низький рівень використання консультаційних і навчальних програм, виявлений за результатами опитування, корелює з висновками OECD та KSE щодо обмеженого попиту на немонетарні інструменти підтримки в ситуаціях високої невизначеності та ризиків (OECD, 2023; KSE, 2023).

Пріоритетність потреб у забезпеченні енергетичної та цифрової стійкості бізнесу також підтверджує результати міжнародних досліджень, які наголошують на зростанні значення автономних енергетичних рішень і цифрових сервісів як ключових чинників адаптації підприємств до воєнних та посткризових викликів. Разом з тим, на відміну від загальнонаціональних оцінок, результати регіонального дослідження демонструють більш виражений вплив безпекових та інформаційних бар'єрів на доступ до інструментів підтримки, що підкреслює специфіку прифронтових територій та необхідність диференційованого підходу до формування регіональної політики підтримки МСП (UNDP, 2024; OECD, 2023; World Bank, 2024).

Висновки.

Проведене дослідження узагальнило ключові закономірності використання інструментів державної та регіональної підтримки малого

й мікробізнесу в умовах воєнного стану на прикладі прифронтового регіону. Обґрунтовано, що поєднання підвищених безпекових ризиків, інфраструктурних обмежень і нестабільності ринкового середовища суттєво впливає на доступність та результативність механізмів підтримки бізнесу. Встановлено, що малий і мікробізнес, залишаючись важливим чинником економічної активності та зайнятості населення, є найбільш уразливим до наслідків війни, що зумовлює потребу в регіонально адаптованих інструментах державної політики.

За результатами емпіричного опитування підприємців Запорізької області визначено, що найбільш затребуваними залишаються грантові програми та безповоротна фінансова допомога як найбільш доступні інструменти в умовах високої невизначеності. Водночас кредитні, консультаційні та інституційні механізми використовуються обмежено, що свідчить про інформаційні бар'єри, складність процедур і недостатню адаптованість цих інструментів до потреб підприємців прифронтових територій. Підтверджено наявність розриву між нормативно задекларованими можливостями підтримки та фактичним досвідом їх використання бізнесом.

Наукова новизна дослідження полягає в емпіричному обґрунтуванні специфіки функціонування інструментів підтримки малого й мікробізнесу в умовах прифронтового регіону та ідентифікації дефіцитних і малоефективних механізмів. Уперше на регіональному рівні здійснено системну оцінку доступності й результативності інструментів підтримки з позиції підприємців, що дало змогу обґрунтувати доцільність переходу від універсальних фінансових заходів до комплексних моделей підтримки.

Практичне значення результатів полягає в можливості їх використання органами регіональної та місцевої влади для вдосконалення програм підтримки підприємництва в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом ефективності інструментів підтримки у воєнний і повоєнний періоди, міжрегіональними порівняннями та оцінкою впливу цифрових, енергетичних рішень і інструментів на основі штучного інтелекту на адаптивність і конкурентоспроможність малого й мікробізнесу.

**БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ**

- Кравченко, Т. А., & Гудзь, П. В. (2025). Пріоритети публічної політики регіонального та місцевого розвитку як домінанти повоєнного відновлення України. *Успіхи і досягнення у науці (Серія «Управління та адміністрування»)*, 9(19), 553–571. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-553-571](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-553-571)
- Лавров, Р. В., Пугачов, В. М., & Сергєєва, О. Р. (2025). Адаптаційні моделі функціонування малого та середнього бізнесу в умовах війни в Україні. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*, (7–8), 1–10. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.7-8.23>
- Лозинська, Т. М., & Сліченко, В. В. (2022). Державна підтримка малого бізнесу в умовах воєнного стану. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*, (4(78)), 45–52. <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.4.7>
- Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб. Закон України № 4196-ІХ. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>
- Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні. Закон України № 4618-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>
- Пулїна, Т. В., Тесленок, І. М., & Носов, М. П. (2019). Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. *Ефективна економіка*. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471>
- Пулїна, Т., Шитїкова, Л., & Змикало, О. (2022). Шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української кризи. *Управління змінами та інновації*, (4), 14–19. <https://doi.org/10.32782/СМІ/2022-4-3>
- Ткачук, А. (2023). До питання про нову редакцію ДСРР-2027: формулювання оперативних цілей та завдань. Інститут громадянського суспільства. <https://surl.li/gecrgw>
- Centre for Economic Strategy. (2024). *Access to financing for small and medium enterprises in Ukraine*. <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/07/access-to-financing-for-small-and-medium-enterprises-in-ukraine.pdf>
- Dligach, A., & Stavyt'skyi, A. (2024). Resilience factors of Ukrainian micro, small, and medium-sized business. *Economies*, 12(12), Article 319. <https://www.mdpi.com/2227-7099/12/12/319>
- Gudz, P. V. (2021). Generalization of the Polish experience of regional and local self-government bodies in the administration of small and medium business support. *Управління змінами та інновації*, (1), 38–41. <https://doi.org/10.32782/СМІ/2021-1-7>
- Kantaruk, P. O., Mogos, D. R., & Pla-Barber, J. (2025). Resilience in times of war: How Ukrainian exporting SMEs enhance relational factors with foreign partners. *Global Strategy Journal*, 15(2), 219–244. <https://doi.org/10.1002/gsj.1523>
- Korohod, O., Honcharuk, V., Shynkovych, A., & Kravchuk, I. (2025). Current dynamics and obstacles facing small and medium-sized businesses in Ukraine amidst the war. *Financial Engineering*, 3, 351–364. <https://www.researchgate.net/publication/394616585>
- Kyiv School of Economics. (2023). *Small and medium enterprises in Ukraine during the war: Challenges, adaptation, and support needs*. KSE Institute. <https://kse.ua>
- Nasyaiko, D., Reshetov, V., & Sokolovska, O. (2024). International economic relations in conditions of war: Challenges and opportunities. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 11(44), 321–326. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).321-327](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).321-327)
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2023*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2023_342b8564-en.html
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.pdf
- Sitnicki, M., Horbas, I., Derkach, O., Flowers, A., Wielewska, I., Tucki, K., Zuzek, D., & Pimenov, S. (2024). Development and support of Ukrainian domestic entrepreneurship in the knowledge economy. *Sustainability*, 16(13), Article 5682. <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/13/5682>
- United Nations Development Programme. (2024). *Assessment of the impact of the war on micro-, small-, and medium-sized enterprises in Ukraine*. <https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine>
- World Bank. (2023). *Ukraine: Firms through the war. Business pulse survey evidence*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099121623102526502>
- World Bank. (2024). *Ukraine: Firms through the war 2.0*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061924125589588>

REFERENCES

- Centre for Economic Strategy. (2024). *Access to financing for small and medium enterprises in Ukraine*. <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/07/access-to-financing-for-small-and-medium-enterprises-in-ukraine.pdf>
- Dligach, A., & Stavyt'skyi, A. (2024). Resilience factors of Ukrainian micro, small, and medium-sized business. *Economies*, 12(12), Article 319. <https://www.mdpi.com/2227-7099/12/12/319>
- Gudz, P. V. (2021). Generalization of the Polish experience of regional and local self-government bodies in the administration of small and medium business support. *Change Management and Innovations*, (1), 38–41. <https://doi.org/10.32782/СМІ/2021-1-7>
- Kantaruk, P. O., Mogos, D. R., & Pla-Barber, J. (2025). Resilience in times of war: How Ukrainian exporting SMEs enhance relational factors with foreign partners. *Global Strategy Journal*, 15(2), 219–244. <https://doi.org/10.1002/gsj.1523>
- Korohod, O., Honcharuk, V., Shynkovych, A., & Kravchuk, I. (2025). Current dynamics and obstacles facing small and medium-sized businesses in Ukraine amidst the war. *Financial Engineering*, 3, 351–364. <https://www.researchgate.net/publication/394616585>
- Kravchenko, T. A., & Gudz, P. V. (2025). Priorities of public policy of regional and local development as dominants of post-war



- recovery of Ukraine. *Successes and Achievements in Science (Management and Administration Series)*, 9(19), 553–571. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-553-571](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-553-571)
- Kyiv School of Economics. (2023). *Small and medium enterprises in Ukraine during the war: Challenges, adaptation, and support needs*. KSE Institute. <https://kse.ua>
- Lavrov, R. V., Puhachov, V. M., & Serheieva, O. R. (2025). Adaptation models of functioning of small and medium-sized businesses in conditions of war in Ukraine. *Social Development: Economic and Legal Issues*, (7–8), 1–10. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.7-8.23>
- Lozynska, T. M., & Slichenko, V. V. (2022). State support of small business under martial law [in Ukrainian]. *Derzhava ta rehiony. Seria: Publichne upravlinnia i administruvannia*, 4(78), 45–52. <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.4.7>
- Nasypanko, D., Reshetov, V., & Sokolovska, O. (2024). International economic relations in conditions of war: Challenges and opportunities. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 11(44), 321–326. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).321-327](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).321-327)
- On development and state support of small and medium-sized enterprises in Ukraine. Law of Ukraine No. 4618-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>
- On peculiarities of regulating activities of legal entities of certain organizational and legal forms during the transitional period and associations of legal entities. Law of Ukraine No. 4196-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2023*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2023_342b8564-en.html
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.pdf
- Pulina, T. V., Teslenok, I. M., & Nosov, M. P. (2019). Problems and prospects of development of business incubators in Ukraine as innovative organizational structure. *Economics and Society*. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471>
- Pulina, T., Shytikova, L., & Zmykalo, O. (2022). Ways to intensify investment in innovative activity of Ukraine under the Russian-Ukrainian crisis. *Change Management and Innovations*, (4), 14–19. <https://doi.org/10.32782/CMI/2022-4-3>
- Sitnicki, M., Horbas, I., Derkach, O., Flowers, A., Wielewska, I., Tucki, K., Zuzek, D., & Pimenov, S. (2024). Development and support of Ukrainian domestic entrepreneurship in the knowledge economy. *Sustainability*, 16(13), Article 5682. <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/13/5682>
- Tkachuk, A. (2023). On the issue of the new version of the State Strategy for Regional Development 2027: Formulation of operational goals and objectives. Institute of Civil Society. <https://surl.li/gecrwg>
- United Nations Development Programme. (2024). *Assessment of the impact of the war on micro-, small-, and medium-sized enterprises in Ukraine*. <https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine>
- World Bank. (2023). *Ukraine: Firms through the war. Business pulse survey evidence*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099121623102526502>
- World Bank. (2024). *Ukraine: Firms through the war 2.0*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061924125589588>



Trends and Prospects for Higher Education Management in Line With Current Demands of the State, Society and the Labour Market in the Field of Public Service

UDC 37.013.42+378.11: 331.5+331.1

DOI: <https://doi.org/10.15421/152540>**Danylenko Lidia**Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-4524-8347>, apn1@ukr.net**Larina Nataliia**Ph.D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0001-5843-0765>, natali.larina@ukr.net**Zavoritnya Halyna**Ph.D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0002-0974-9013>, galka.zavor@knu.ua*Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)***Abstract.**

The article is devoted to the analysis of current trends and prospects for the development of the higher education management system in the context of the demands of the state, society and the dynamic and competitive modern labour market in the field of public service. The study considers higher education as an important instrument of state policy aimed at forming the human resources potential of the public service capable of ensuring strategic national interests and the effective functioning of the state mechanism. The key conceptual position of the article is the need to train highly qualified managers who are able to perform public service tasks responsibly, competently and effectively, which is becoming one of the fundamental factors of Ukrainian statehood stability.

The article focuses on the need for a new approach to higher education management in the context of a dynamic and competitive modern labour market that would meet the demands of the state and society in the field of public service. One of these is Ukraine's course towards European integration, which requires representatives of the public sector to undergo continuous professional development in the context of systemic transformations, democratisation of governance, growing competition and modernisation of the labour market.

Another important factor is the discrepancy between the theoretically declared knowledge and the actual competencies of candidates for positions in the civil service and local government.

The third component that determines the logic of the study is the need to improve the system of professional orientation of young people towards careers in public authorities. Of particular importance is the high-quality training of students in the D4 'Public Management and Administration' master's programme, which should ensure the formation of a new generation of managers with analytical thinking, leadership skills and the ability to work in conditions of change and risk.

Keywords: public policy, education reform, higher education standards, labour market, professional competence, competitiveness, public management and administration, public service, higher education management

Тенденції та перспективи управління вищою освітою відповідно до сучасних запитів держави, суспільства і ринку праці

Даниленко Лідія, Ларіна Наталія, Заворітня Галина*Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)***Анотація.**

Стаття присвячена аналізу сучасних тенденцій та перспектив розвитку системи управління вищою освітою в умовах запитів держави, суспільства та динамічного і конкурентного ринку праці, зокрема у сфері публічної служби. У дослідженні розглянуто вищу освіту як важливий інструмент державної політики, спрямований на формування кадрового потенціалу публічної служби, здатного забезпечити стратегічні національні інтереси та ефективне функціонування державного механізму. Ключовим концептуальним положенням статті є необхідність підготовки висококваліфікованих управлінців, спроможних відповідально, компетентно та результативно виконувати завдання публічної служби, що стає одним із фундаментальних чинників стійкості української державності.

У статті акцентовано увагу на необхідність нового погляду на управління вищою освітою в умовах динамічного та конкурентного сучасного ринку праці, який би задовольнив запити держави, та суспільства у сфері публічної служби. Одним із них є курс України на європейську інтеграцію, що вимагає від представників публічного сектору безперервного професійного розвитку в умовах системних трансформацій, демократизації управління, зростання конкуренції та модернізації ринку праці.

Другим важливим чинником є фіксація суперечливості між теоретично задекларованими знаннями та реальними компетентностями претендентів на посади державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Третім компонентом, що визначає логіку дослідження, виступає потреба вдосконалення системи професійної орієнтації молоді на кар'єру в органах публічної влади. Особливого значення набуває якісна підготовка студентів за програмами магістратури спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування», що має забезпечувати формування нової генерації управлінців з аналітичним мисленням, лідерськими здібностями та спроможністю працювати в умовах змін та ризиків.

Ключові слова: державна політика, реформа освіти, стандарти вищої освіти, ринок праці, професійна компетентність, конкурентоспроможність, публічне управління та адміністрування, державна /публічна служба, управління вищою освітою



Вступ.

Динамічні суспільно-політичні процеси, євроінтеграційний курс України, посилення глобальної конкуренції за людський капітал, а також зростаючі вимоги ринку праці зумовлюють необхідність формування нових підходів до підготовки управлінських кадрів. У цьому контексті вища освіта постає не лише як сфера надання освітніх послуг, а як стратегічний інструмент формування та реалізації державної політики, спрямований на забезпечення інституційної спроможності держави та стійкості її публічних інститутів (Даниленко & Ларіна, 2024, с. 564-574).

Система управління вищою освітою дедалі більше орієнтується на забезпечення відповідності між результатами освітньої діяльності та реальними потребами держави й суспільства. Йдеться, зокрема, про формування кадрового потенціалу публічної служби, здатного ефективно діяти в умовах багаторівневого врядування, кризових ситуаціях, зростання ризиків і невизначеності. Підготовка висококваліфікованих управлінців, спроможних відповідально, компетентно та результативно виконувати завдання в сфері публічного управління та державної служби, перетворюється на один із фундаментальних чинників забезпечення демократичного розвитку, національної безпеки та сталого розвитку державності (Ігошин, 2024, с. 47-50).

Водночас сучасний ринок праці характеризується високою динамічністю та конкурентністю, що потребує нового бачення управління вищою освітою в сфері публічного управління та державної служби. Таке бачення має враховувати не лише запити держави як роботодавця, але й очікування суспільства щодо якості надання публічних послуг, доброчесності, професіоналізму та відповідальності осіб (Даниленко & Ларіна, 2024, с. 564-574).

Особливого значення у цьому контексті набуває європейська інтеграція України, якою передбачено адаптацію системи підготовки кадрів до стандартів Європейського Союзу, розвиток культури безперервного професійного навчання, демократизацію управлінських процесів та впровадження сучасних освітніх і управлінських практик.

Водночас, практичний досвід засвідчує, що рівень професійної підготовки управлінців не завжди відповідає актуальним викликам і загрозам. Особливо гостро ці проблеми проявилися в умовах повномасштабної

агресії РФ у 2022–2025 рр., коли на тимчасово окупованих територіях мали місце випадки колабораціонізму, саботажу та неналежного виконання службових обов'язків окремими посадовими особами (Скиба та ін. 2024). Такі явища значною мірою засвідчили наявність системних прогалин у професійній, ціннісній та управлінській підготовці кадрів у вищій освіті.

Окремої уваги потребує проблема розриву між теоретично задекларованими знаннями випускників закладів вищої освіти та реальними компетентностями претендентів на посади в органи державної влади та в органи місцевого самоврядування. Недостатній рівень розвитку управлінського мислення, навичок стратегічного аналізу, комунікативної компетентності, роботи з людським потенціалом і публічними фінансами часто виявляються вже на перших етапах виконання службових повноважень. Зазначена проблема загострилася в період воєнного стану внаслідок призупинення конкурсних процедур і поширення практики кадрового рекрутингу на контрактній основі без належної системної оцінки професійних компетентностей (Гапоненко & Топчій, 2025, с. 12-16).

У сукупності зазначені обставини зумовлюють необхідність комплексного наукового осмислення сучасних тенденцій управління вищою освітою та визначення перспектив її подальшої модернізації відповідно до актуальних запитів держави, суспільства та ринку праці, у т.ч. у сфері публічної служби.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій.

Зазначена проблематика отримала відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Л. Антонової, Т. Василевської, В. Гапоненко, Л. Гонюкової, О. Зубченка, О. Жабенко, М. Игошина, Е. Кастель-Бранко, В. Ковтунця, В. Ковтун, Л. Комахи, Л. Лавриненко, С. Лондара, С. Мельника, Н. Мосьпан, М. Орлів, О. Отича, Ю. Скиби, Л. Червоної, І. Чорнодіда, С. Хаджирадевої, С. Шолудченка, О. Ярошенка та інших. У наукових дослідженнях цих авторів управління вищою освітою розглядається як ключовий чинник формування кадрового потенціалу, здатного забезпечити належну якість публічного управління та надання публічних послуг.

Наукові підходи, представлені у зазначених працях, акцентують увагу на необхідності системного вдосконалення державної політики у сфері управління вищою освітою з урахуванням зростаючих вимог до професійної підготовки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Йдеться про



перехід до більш гнучких моделей управління, орієнтованих на формування прикладних управлінських компетентностей, розвиток лідерського потенціалу, етичної відповідальності та здатності працювати в умовах невизначеності й кризових ситуацій (Даниленко & Ларіна, 2025, с. 564-574).

Окремий акцент у дослідженнях учених зроблено на необхідності посилення практичної складової освітніх програм, розширення співпраці закладів вищої освіти з органами публічної влади як потенційними роботодавцями, а також адаптації змісту підготовки до реальних завдань публічної служби. Особливої актуальності ці питання набули в умовах воєнного стану, коли дефіцит управлінських кадрів, здатних діяти професійно, добросовісно та відповідально, безпосередньо впливає на ефективність функціонування державних і муніципальних інституцій.

Метою статті є дослідження сучасних тенденцій управління вищою освітою та виявлення перспектив її подальшої модернізації відповідно до актуальних запитів держави, суспільства та ринку праці, зокрема, у сфері публічної служби.

Виклад основного матеріалу.

Сфера вищої освіти та ринок праці в Україні перебувають у тісному взаємозв'язку, що набуває особливого значення в контексті формування кадрового потенціалу у сфері публічної служби. Саме система вищої освіти забезпечує підготовку управлінських кадрів, які мають володіти не лише професійними знаннями, а й комплексом управлінських, аналітичних та ціннісних компетентностей, необхідних для ефективного виконання функцій в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Ринок праці, у свою чергу, виступає середовищем практичної реалізації цих компетентностей і водночас індикатором відповідності освітніх результатів реальним потребам держави. У межах нашої статті управління вищою освітою розглядається з позиції складової державної кадрової політики та інструменту формування й відтворення кадрового потенціалу державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Такий підхід передбачає аналіз системи вищої освіти не лише як автономної галузі надання освітніх послуг, а як елементу публічного управління та адміністрування, безпосередньо орієнтованого на забезпечення професійної спроможності, добросовісності та результативності публічних службовців.

Аналізуючи взаємодію системи вищої освіти

з ринком праці до початку повномасштабної збройної агресії РФ в Україну, зазначимо, що підготовка фахівців, спроможних ефективно інтегруватися в публічну службу, загалом була задовільною й забезпечувала різні сектори публічного управління та адміністрування. В умовах воєнного стану ця проблема набула виняткової актуальності, оскільки питання підготовки управлінських кадрів безпосередньо пов'язується із забезпеченням інституційної спроможності держави, стійкості публічної влади в умовах воєнного стану та підготовкою до післявоєнного відновлення України.

Відповідно, що акцент у статті зроблено на узгодженості управлінських рішень у сфері вищої освіти з реальними кадровими потребами публічної служби, вимогами до компетентностей публічних службовців, реалізації завдань щодо забезпечення інституційної стійкості держави та викликами воєнного стану, післявоєнного відновлення розвитку України. Таким чином, у межах статті ринок праці інтерпретується передусім як ринок праці у сфері публічної служби, а ефективність управління вищою освітою оцінюється через її здатність забезпечувати підготовку управлінських кадрів для державної служби та органів місцевого самоврядування з урахуванням сучасних управлінських, правових та ціннісних вимог.

Вважаємо, що після початку повномасштабної збройної агресії РФ сфера вищої освіти як ключовий елемент формування людського капіталу зазнала суттєвих трансформацій і втрат. Війна виступила каталізатором системних змін, сформувавши складну мережу взаємозалежностей між вищою освітою та ринком праці, у т.ч. у сфері публічної служби. Обидві системи вимушені адаптуватися до нових реалій, що істотно вплинуло на їх структуру, функціонування та результати. Трансформації в одній сфері неминуче зумовлюють зміни в іншій, що вимагає комплексного управлінського підходу з боку держави. З одного боку, ринок праці публічної служби визначає пріоритетні напрями розвитку вищої освіти, з іншого – глобалізаційні процеси та посилення ринкових механізмів змінюють роль і функції університетів у суспільстві (Ігошин, 2024, с. 47-50).

В результаті таких змін сформувались нові тенденції в управлінні вищою освітою.

Однією з них є зростання конкуренція на національному й міжнародному рівнях до здобувачів освіти, науково-педагогічних працівників, що підвищує вимоги до якості управління закладами вищої освіти. Водночас



вища освіта продовжує відігравати стратегічну роль у забезпеченні соціально-політичної стабільності, економічного розвитку та відтворенні професійного корпусу публічних службовців.

Наступною тенденцією є зміни в структурі державної освітньої політики, поява нових професій і технологічних рішень, які актуалізують потребу адаптації освітніх програм і відкриття нових спеціальностей, у тому числі для потреб сфери публічного управління та адміністрування. Показовим після початку повномасштабної війни є зростання попиту на фахівців у сфері національної безпеки, інформаційних та цифрових технологій та кібербезпеки, що стимулювало університети до розширення відповідних освітніх програм. Водночас результати досліджень засвідчують, що новітні технології можуть стати інструментом відновлення освітнього та кадрового потенціалу України лише за умови їх інтеграції в комплексну державну стратегію розвитку людського капіталу, демографічної та соціальної політики.

З іншого боку, система вищої освіти відіграє ключову роль у формуванні людського капіталу, який є основою конкурентоспроможності національної економіки та інституційної спроможності публічного управління. Якість вищої освіти безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень інноваційності, ефективність управлінських рішень і здатність держави адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх викликів (Гапоненко & Топчій, 2025, с. 10-16). У цьому контексті розвиток вищої освіти набуває стратегічного значення для будь-якої країни, особливо в умовах кризових явищ, пов'язаних із воєнним станом та післявоєнним відновленням.

Особливе занепокоєння викликає погіршення соціально-економічних умов, що негативно впливають на відтворення людського капіталу для публічної служби. За оцінками міжнародних організацій, у 2025 році Україна посіла одне з перших місць у Європі за рівнем бідності, що істотно обмежує можливості залучення та утримання професійних кадрів у публічному секторі (World Bank, 2025). Такі тенденції посилюють ризики відтоку висококваліфікованих фахівців, зниження мотивації до публічної служби та загального ослаблення кадрового потенціалу органів публічної влади.

На тлі війни в Україні загострюються також й інші системні проблеми, що безпосередньо впливають на функціонування публічної служби, зокрема, це:

- добровільна мобілізація з перших днів

війни публічних службовців до Збройних Сил України та виникнення на цій основі дефіциту кваліфікованих кадрів;

- зниження продуктивності праці публічних службовців в регіонах, які близько розташовані до лінії фронту;

- наявність негативних соціопсихологічних умов праці у всіх публічних службовців, які виникають внаслідок повітряних атак, здійснених країною-агресоркою на Україну;

- ускладнення процесів упровадження сучасних управлінських цифрових технологій під час кризових ситуацій та ін.. У цих умовах формальне підвищення освітнього та професійного рівня публічних службовців не завжди трансформується у зростання ефективності публічного управління та адміністрування, що свідчить про необхідність комплексного перегляду підходів до управління вищою освітою з орієнтацією на реальні потреби публічного сектору.

Важливою тенденцією для системи управління вищою освітою стали масштабні міграційні процеси, небажання значної частини економічно активного населення працездатного віку повертатися в Україну, а також суттєве погіршення якісних характеристик кадрового ресурсу. Втрати, яких зазнають освіта й наука в умовах війни, негативно позначаються не лише на економічному розвитку держави, а й на спроможності публічної служби забезпечувати стабільне функціонування управлінських інституцій, що в перспективі сприяє зростанню структурного безробіття та дефіциту управлінських кадрів (Ігошин, 2024, с. 47–50).

У цьому контексті вища освіта дедалі більше трансформується в ключовий елемент стратегії соціально-економічного розвитку та інструмент формування людського капіталу, що є провідною тенденцією для публічної служби. Визнання та поширення теорії людського капіталу зумовило переосмислення ролі вищої освіти як інвестиції, що забезпечує не лише економічні результати, а й довгострокові соціальні ефекти, зокрема – підвищення якості публічного управління та адміністрування, довіри до влади та ефективності діяльності державних інститутів.

Таким чином, сучасні тенденції, що склалися на ринку освітніх послуг і ринку праці, зумовлюють необхідність вжиття невідкладних управлінських заходів з боку держави та органів місцевого самоврядування щодо формування й реалізації державного замовлення на підготовку управлінських кадрів за магістерською освітою для потреб публічної служби.



Втім із-за відсутності цілеспрямованого державного регулювання самоорганізація цього процесу в середньо- та довгостроковій перспективі може призвести до негативних і частково незворотних наслідків, що стримуватимуть розвиток людського капіталу, упровадження інноваційних управлінських практик і відновлення економіки держави загалом (Скиба та ін., 2024, с. 135). Наукові дослідження засвідчують, що система управління вищою освітою в Україні залишається недостатньо гнучкою для оперативного реагування на динамічні зміни ринку праці, у т.ч. в сегменті публічної служби (Ігошин, 2024, с. 47-50; Лавриненко, 2016, с. 593). Умови воєнного стану додатково загострили кадровий дефіцит, у тому числі в критично важливих для функціонування держави сферах, що актуалізують потребу перегляду освітньої політики з урахуванням завдань модернізації публічного управління (Гапоненко & Топчій, 2025, с. 10-16).

На законодавчому рівні в Україні простежується тенденція до декларування необхідності налагодження взаємодії системи вищої освіти з ринком праці. До основних організаційно-управлінських механізмів такої взаємодії віднесено залучення роботодавців до розроблення нормативно-правових актів у сфері освіти, систематичний аналіз потреб ринку праці, створення умов для працевлаштування випускників, прогнозування потреб у кваліфікаціях Національним агентством кваліфікацій, а також упровадження освітньої статистики. Водночас, попри закріплення в Законі України «Про вищу освіту» орієнтації на врахування вимог ринку праці, відповідні механізми мають переважно рамковий і декларативний характер (Про вищу освіту, 2014).

Однак у сучасних умовах розвитку ринку праці в Україні спостерігаються виразні структурні та кваліфікаційні розбіжності, що безпосередньо впливають на формування кадрового потенціалу. Йдеться, зокрема, про наявність одночасного надлишку та дефіциту фахівців за окремими напрямками підготовки. Так, у низці галузей, пов'язаних із гуманітарними та соціальними спеціальностями, фіксується висока конкуренція за обмежену кількість робочих місць, тоді як у стратегічно важливих для держави секторах – будівництві, енергетиці, оборонно-промисловому комплексі – зберігається критичний дефіцит кваліфікованих кадрів. Така диспропорція ускладнює реалізацію ефективної державної кадрової політики та негативно позначається на інституційній

спроможності органів публічної влади, якості публічного управління.

Зміст освітніх програм підготовки фахівців також не завжди адекватно відображає технологічні зміни, управлінські інновації та актуальні вимоги ринку праці. Не винятком є сфера публічної служби. В ній дедалі більшої ваги набувають так звані «м'які» навички (soft skills) – комунікативність, критичне мислення, здатність до інновацій, командної роботи та прийняття рішень в умовах невизначеності, які залишаються недостатньо інтегрованими в управління вищою освітою, на що звертають увагу вітчизняні науковці, зокрема такі як: В. Гапоненко (2023; 12-16), О. Жабенко (Скиба та ін., 2024, с. 135), В. Лавренко (2016, с. 592-596), Л. Ковтунець та ін. (2024, с. 5-20).

Тому в умовах війни система управління вищою освітою та ринок праці змушені шукати нові моделі функціонування й взаємодії.

Перспективним виявився масовий перехід до дистанційного та змішаного навчання, дуальної освіти, розширення цифрових форматів роботи, трансформація структури зайнятості в державному секторі стали проявами адаптації до нових реалій. Такі зміни, з одного боку, відкривають додаткові можливості для модернізації освітніх і управлінських процесів, а з іншого – потребують значних організаційних, кадрових і ресурсних зусиль для подолання перешкод, пов'язаних із ризиками. Усвідомлення взаємозалежності цих процесів є необхідною передумовою розроблення ефективних стратегій розвитку вищої освіти та сфери публічної служби у воєнний і післявоєнний періоди.

У цьому зв'язку особливого значення набуває налагодження системної взаємодії між закладами вищої освіти, органами публічної влади, роботодавцями, підприємствами та інститутами громадянського суспільства. Саме міжсекторальне партнерство створює передумови для узгодження змісту освітніх програм із реальними кадровими потребами публічної служби, забезпечення практичної спрямованості підготовки фахівців і формування стійкого людського капіталу держави (Мосьпан, 2021, с. 25-26). І його слід розглядати як одну з перспектив управління вищою освітою відповідно до сучасних запитів держави, суспільства і ринку праці.

Наступною перспективою є постійне оновлення та розширення професійних компетентностей працівників, у тому числі публічних службовців. Як відповідь на ці виклики сформувалася концепція навчання впродовж



життя (life-long learning), яка передбачає здобуття базової освітньої кваліфікації та подальше безперервне професійне навчання протягом трудової діяльності. Для публічної служби це означає необхідність поєднання формальних вимог до освітнього рівня з реальними кваліфікаційними потребами, що визначаються складністю управлінських завдань і відповідальністю посад.

Окремої уваги в контексті узгодження ринку освітніх послуг і ринку праці публічної служби потребує система професійної орієнтації молоді, яку ми розглядаємо як довгострокову перспективу. Адже, сьогодні профорієнтаційна робота серед школярів переважно зосереджена на популяризації окремих закладів вищої освіти, що не завжди сприяє усвідомленому вибору професії з урахуванням довгострокових потреб держави та суспільства. У зв'язку з цим доцільним є запровадження системних профорієнтаційних курсів у закладах загальної середньої освіти, активніше залучення роботодавців, у тому числі органів публічної влади, до ознайомлення учнів із особливостями професійної діяльності, а також розширення ролі державної служби зайнятості у роботі з молоддю (Скиба та ін., 2024; Чорнодід & Шолудченко, 2021).

Особливу увагу у цьому питанні слід приділити удосконаленню системи професійної орієнтації молоді на службову кар'єру в органах публічної влади. Прикладом для реалізації таких освітніх програм є Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Протягом останніх 4-х років в Інституті як на навчально-науковому майданчику активно функціонує Академія молодого управлінця (<https://ipacs.knu.ua/?lang=ukr&tip=dop&tipn=Page&page=281>), яка реалізовує цикл івент-заходів з профорієнтаційної підготовки управлінців для випускників закладів освіти, тренери не просто вчать, а реально дають практичні навички для роботи в державному та приватному секторах, знайомлять з трендами управлінської сфери. В ННІ публічного управління та державної служби запроваджується дві спеціальності бакалаврського та магістерського рівнів зі спеціальностей D4 «Публічне управління та адміністрування» та K3 «Національна безпека (за окремими сферами забезпечення та видами діяльності)», які спрямовані на формування нової генерації управлінців з розвиненим аналітичним мисленням, лідерськими якостями, етичною відповідальністю та здатністю

ефективно працювати в умовах трансформацій і ризиків, здійснювати управлінську діяльність стратегічного рівня у сфері національної безпеки. Освітні програми цих спеціальностей відзначаються багатовекторністю і представлені на сайті ННІ публічного управління та державної служби

Узагальнення наукових підходів і результатів проведеного аналізу дає підстави стверджувати, що сучасні тенденції у сфері управління вищою освітою в цілому орієнтовані на потреби ринку праці, але, як зазначає Національне агентство України з питань державної служби, кількість магістрів перевищує загальні кадрові потреби. Тому на випускників чекає висока конкурентність та якісний конкурсний відбір.

Висновки.

Результати дослідження засвідчують, що тенденції в управлінні вищою освітою містять низку прогресивних елементів, спрямованих на адаптацію до сучасних соціально-економічних і геополітичних умов. Водночас їх реалізація стикається з системними викликами, пов'язаними з недостатньою узгодженістю пропозицій освітніх послуг із реальними, динамічними потребами ринку праці, насамперед у сегменті публічної служби.

Встановлено, що існуючі механізми прогнозування кадрових потреб, формування державного замовлення та взаємодії закладів вищої освіти з органами публічної влади не забезпечують належного рівня гнучкості та оперативності управлінських рішень. Це знижує ефективність підготовки кадрів для державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення держави.

Обґрунтовано, що модернізація управління вищою освітою з позицій публічної служби має передбачати перехід від формально-кількісного до якісно-компетентнісного підходу, посилення практичної складової освітніх програм, розвиток системи навчання впродовж життя та інституціоналізацію сталого партнерства між закладами вищої освіти, органами публічної влади й роботодавцями. Саме така міжсекторальна взаємодія здатна забезпечити формування професійно спроможного, добросовісного та адаптивного корпусу публічних службовців.

У підсумку доведено, що ефективність державної політики у сфері управління вищою освітою безпосередньо залежить від її здатності інтегрувати освітні, кадрові та управлінські інструменти в єдину систему



формування людського капіталу для публічної служби, що є критично важливим чинником конкурентоспроможності України та стійкості її державних інституцій у воєнний та повоєнний періоди.

За результатами дослідження доцільно виокремити такі ключові практичні рекомендації щодо вдосконалення державної політики у сфері управління вищою освітою з позицій публічної служби.

1. Забезпечити стратегічну узгодженість управління вищою освітою з державною кадровою політикою у сфері публічної служби.

Це передбачає впровадження системного прогнозування середньо- та довгострокових потреб у кадрах державної служби й органів місцевого самоврядування та інтеграцію результатів такого прогнозування у механізми формування державного замовлення й структуру освітніх програм.

2. Переорієнтувати підготовку фахівців для публічної служби на компетентнісну та практикоорієнтовану модель. Йдеться про посилення практичної складової освітніх програм, розвиток управлінських, аналітичних, комунікативних і «м'яких» компетентностей, а також запровадження елементів дуальної освіти, стажувань і участі представників органів публічної влади у формуванні змісту навчання.

3. Інституціоналізувати міжсекторальну взаємодію як базовий механізм модернізації управління вищою освітою. Доцільним є формування стійкого партнерства між закладами вищої освіти, органами публічної влади, роботодавцями та інститутами громадянського суспільства з метою узгодження освітніх результатів із кадровими потребами публічної служби, особливо в умовах воєнного та післявоєнного відновлення.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Гапоненко, В. А., & Топчій, О. С. (2025). Політичні стратегії сталого розвитку освіти в умовах повоєнної відбудови України. *Сучасні гуманітарні дискусії*, (3), 12–16.
- Даниленко, Л., & Ларіна, Н. (2025). Державна політика у сфері управління вищої освіти та вимоги сучасного ринку праці. *Наукові перспективи. Успіхи й досягнення у науці*, (11(21)), 564–574. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11\(21\)-564-573](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)-564-573)
- Ігошин, М. М. (2024). Вплив освітніх послуг на ринок праці України на сучасному етапі розвитку. *Київський економічний науковий журнал*, (5), 47–50. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-7>
- Ковтунець, В. В., Лондар, С. Л., Мельник, С. В., & Кастель-Бранко, Е. (2021). Вимоги ринку праці України до освіченості працівників. *Освітня аналітика України*, (4(15)), 5–20. <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2021-4-5-20>
- Лавриненко, Л. М. (2016). Взаємодія та взаємозв'язок ринку праці та ринку освітніх послуг. *Глобальні та національні проблеми економіки*, (9), 592–596.
- Моспан, Н. (2021). Вища освіта та ринок праці в Україні: десятиліття взаємодії. *Освітологічний дискурс*, (1(32)), 20–38. <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2021.1.2>
- Про вищу освіту. Закон України № 1556-VII від 1 липня 2014 року. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text
- Скиба, Ю., Жабенко, О., Ковтунець, В., Отич, О., Червона, Л., & Ярошенко, О. (2024). *Теоретичні основи і механізми взаємодії вищої освіти та ринку праці в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України*. Інститут вищої освіти НАПН України.
- Чорнодід, І., & Шолудченко, С. (2021). Взаємодія системи освіти та ринку праці: проблеми та перспективи. *Економічний дискурс*, (3–4), 87–95. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2021-2-9>
- World Bank. (2025, March 25). *Learning and school reforms continue in Ukraine despite war challenges*. URL: www.worldbank.org/en/news/feature/2025/03/25/learning-and-school-reforms-continue-in-ukraine-despite-war-challenges

REFERENCES

- Chornodid, I., & Sholudchenko, S. (2021). Interaction between the education system and the labor market: problems and prospects. *Economic Discourse*, (3–4), 87–95. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2021-2-9>
- Danylenko, L., & Larina, N. (2025). State policy in the field of higher education management and the demands of the modern labour market. *Naukovi perspektivy. Uspikhy y dosiahnennia u nauksi*, (11(21)), 564–574. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11\(21\)-564-573](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)-564-573)
- Haponenko, V. A., & Topchii, O. S. (2025). Political strategies for sustainable development of education in the context of post-war reconstruction of Ukraine. *Modern Humanitarian Discussions*, (3), 12–16.
- Ihoshyn, M. M. (2024). The impact of educational services on the labor market of Ukraine at the current stage of development. *Kyiv Economic Scientific Journal*, (5), 47–50. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-7>
- Kovtunets, V. V., Londar, S. L., Melnyk, S. V., & Castel-Branco, E. (2021). Requirements of the Ukrainian labor market for the education of employees. *Educational Analytics of Ukraine*, (4(15)), 5–20. <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2021-4-5-20>
- Lavrynenko, L. M. (2016). Interaction and interconnection of the labor market and the market of educational services. *Global and National Problems of the Economy*, (9), 592–596.
- Law of Ukraine “On Higher Education,” No. 1556-VII (2014). URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text
- Mospan, N. (2021). Higher education and the labor market in Ukraine: decades of interaction. *Educational Discourse*, (1(32)), 20–38. <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2021.1.2>
- Skyba, Yu., Zhabenko, O., Kovtunets, V., Otych, O., Chervona, L., & Yaroshenko, O. (2024). *Theoretical foundations and mechanisms of interaction between higher education and the labor market in conditions of martial law and post-war restoration of Ukraine*. Institute of Higher Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine.
- World Bank. (2025, March 25). *Learning and school reforms continue in Ukraine despite war challenges*. www.worldbank.org/en/news/feature/2025/03/25/learning-and-school-reforms-continue-in-ukraine-despite-war-challenges



Implementation of Electronic Document Management in the Public Administration System of Social Services

UDC 351.077.1:005.92

DOI: <https://doi.org/10.15421/152541>**Lashchenko Oksana**Ph.D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0002-0267-4258>, Lashchenko.O.V@nmu.one**Bila Daria**Ph.D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0002-4519-5142>, Bila.D.O@nmu.one*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

Abstract.

The article examines the theoretical and methodological foundations of public administration of social services in the context of digital transformation of government management. The evolution of public administration concepts is revealed – from classical bureaucratic models, based on hierarchy, centralization, and formalized procedures, to contemporary approaches of New Public Management and New Public Governance, focused on efficiency, effectiveness, and a human-centered approach. It is argued that the development of these concepts has increased the role of digital technologies as a tool for modernizing management processes in the social sphere.

Particular attention is paid to analyzing the impact of digitalization and the implementation of electronic document management systems on the organization of social service delivery. It is determined that electronic document management acts as a key mechanism for optimizing administrative decisions, increasing transparency of public authorities' activities, ensuring interagency cooperation, and reducing administrative barriers for social assistance recipients. The lack of a unified scientific approach to defining the essence and functional purpose of electronic document management in the public administration of social services is emphasized, complicating the formation of a comprehensive implementation concept.

The study highlights the specifics of the social service system operation under martial law conditions, including the growing number of internally displaced persons, rising social tension, and the need for timely and targeted social support. It is substantiated that digital tools and electronic document management create the prerequisites for ensuring continuity of social services, timely decision-making, and the implementation of social justice principles.

As a result, the study formulates an authorial definition of the electronic document management system in the field of public administration of social services and outlines directions for its further development, taking into account contemporary challenges and societal needs.

Keywords: public administration, New Public Management, New Public Governance, human-centered approach, information and communication technologies, electronic document management, social services, efficiency

Впровадження електронного документообігу в системі публічного управління соціальними послугами

Лашченко Оксана, Біла Дар'я*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)*

Анотація.

У статті досліджено теоретико-методологічні засади публічного управління соціальними послугами в умовах цифрової трансформації державного управління. Розкрито еволюцію концепцій публічного управління – від класичних бюрократичних моделей, що ґрунтувалися на ієрархії, централізації та формалізованих процедурах, до сучасних підходів нового публічного менеджменту та публічного врядування, орієнтованих на ефективність, результативність і людиноцентричність. Обґрунтовано, що розвиток зазначених концепцій зумовив зростання ролі цифрових технологій як інструменту модернізації управлінських процесів у соціальній сфері.

Особливу увагу приділено аналізу впливу цифровізації та впровадження систем електронного документообігу на організацію надання соціальних послуг. Визначено, що електронний документообіг виступає ключовим механізмом оптимізації управлінських рішень, підвищення прозорості діяльності органів публічної влади, забезпечення міжвідомчої взаємодії та зменшення адміністративних бар'єрів для отримувачів соціальної допомоги. Наголошено на відсутності єдиного наукового підходу до визначення сутності та функціонального призначення електронного документообігу в системі публічного управління соціальними послугами, що ускладнює формування цілісної концепції його впровадження.

Акцентовано увагу на специфіці функціонування системи соціальних послуг в умовах воєнного стану, зростання кількості внутрішньо переміщених осіб, підвищення рівня соціального напруження та потреби в оперативному й адресному наданні соціальної підтримки. Обґрунтовано, що саме цифрові інструменти та електронний документообіг створюють передумови для забезпечення безперервності соціальних сервісів, своєчасного прийняття управлінських рішень і реалізації принципів соціальної справедливості.

У результаті дослідження сформульовано авторське визначення системи електронного документообігу у сфері публічного управління соціальними послугами та окреслено напрями її подальшого розвитку з урахуванням сучасних викликів і потреб суспільства.

Ключові слова: публічне управління, новий публічний менеджмент, публічне врядування, людиноцентричний підхід, інформаційно-комунікаційні технології, електронний документообіг, соціальні послуги, ефективність



Вступ.

Актуальність дослідження проблеми впровадження електронного документообігу в системі публічного управління соціальними послугами зумовлена глибинними трансформаціями, що відбуваються у сфері публічного управління під впливом цифровізації та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. У сучасних умовах ефективність управлінських механізмів органів публічної влади значною мірою визначається рівнем організації процесів обміну, обробки та зберігання службових документів, насамперед у електронній формі. Особливої ваги це питання набуває у сфері соціальних послуг, де оперативність управлінських рішень, достовірність інформації та безперервність документообігу безпосередньо впливають на якість надання допомоги соціально вразливим категоріям населення.

Система електронного документообігу виступає ключовим інструментом інтеграції процесів документального забезпечення та управління в межах єдиного інформаційного середовища органів публічної влади. Її впровадження створює передумови для формування цілісного інформаційного простору прийняття управлінських рішень, що потребує узгодженості та глибокої інтеграції всіх управлінських і інформаційних систем установи. Застосування електронного документообігу сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади, оптимізації внутрішніх адміністративних процедур, зниженню часових і фінансових витрат, а також посиленню громадського контролю за використанням публічних ресурсів.

Беззаперечно, документообіг є невід'ємною складовою процесів публічного управління та прийняття рішень, оскільки від його організації залежить оперативність, економічність, надійність функціонування управлінського апарату та загальний рівень управлінської культури. В умовах цифровізації впровадження інтегрованих систем електронного документообігу супроводжується істотним зростанням обсягів документованої інформації, що використовується в управлінській діяльності. Це, у свою чергу, актуалізує проблему забезпечення належної якості інформаційних ресурсів, їх доступності та захищеності.

Для сфери публічного управління соціальними послугами електронний документообіг набуває особливого значення з огляду на необхідність забезпечення швидкого

доступу до інформації, координації дій між різними суб'єктами управління та гарантування адресності й своєчасності соціальної підтримки. Таким чином, дослідження теоретичних і практичних аспектів впровадження електронного документообігу в зазначеній сфері є актуальним і має важливе наукове та практичне значення в контексті модернізації системи публічного управління.

Метою статті є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів впровадження електронного документообігу в системі публічного управління соціальними послугами, а також обґрунтування його ролі у підвищенні ефективності управлінських процесів, прозорості діяльності органів публічної влади та якості надання соціальних послуг населенню.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Впровадження технологій електронного документообігу в публічному управлінні потребує ретельного вивчення. Питанням розв'язання проблем електронного документообігу присвятили свої наукові здобутки відомі вчені такі як: Білик О., Ващенко С., Гагаріна І., Гриджук О., Денис І., Дуда Н. Капітаненко Н., Саламаха І., Ярошук Я.

Зокрема, Ващенко С., Гагаріна І., Ярошук Я. досліджують впровадження та удосконалення систем електронного документообігу в публічному управлінні як складової електронного урядування та підвищення ефективності організаційної діяльності органів влади. Стаття включає огляд основних проблем і перспектив впровадження електронного документообігу в державних структурах (Ващенко та ін., 2024).

Такі дослідники як Саламаха І., Денис І., Гриджук О., Дуда Н. розглядають електронний документообіг як стратегічний напрям розвитку цифрової інформаційної інфраструктури і фокусуються на стандартизації, інтеграції з інтелектуальними системами, кіберзахисті тощо (Саламаха та ін. 2025). Дослідник Білик О. розглядає сучасні підходи до впровадження електронного документообігу в систему державного управління, включно з питаннями нормативно-правового забезпечення, підтримки баз даних, реєстрації та управління документами (Білик, 2023). У своїй праці дослідник Капітаненко Н. П. розглядає правове забезпечення електронного документообігу в Україні, включаючи питання регулювання ризиків, необхідність гармонізації з міжнародними нормами (Капітаненко, 2024). Чуба Н. В. розглядає електронний документообіг як складову електронного урядування, під



яким розуміє інноваційну модель державного управління, що ґрунтується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів публічної влади. На думку автора, цифрові інструменти, зокрема електронний документообіг, сприяють оптимізації управлінських процесів та підвищенню якості надання адміністративних і соціальних послуг (Чуба, 2022).

Міхровська М. С. наголошує на доцільності розмежування понять «діджиталізація», «цифровізація» та «електронне урядування», підкреслюючи, що електронний документообіг виступає практичним інструментом реалізації сервісної функції публічного управління. Авторка зазначає, що впровадження електронних систем документообігу дозволяє підвищити якість взаємодії між органами влади та громадянами, мінімізувати бюрократичні процедури й зменшити адміністративні витрати (Міхровська, 2020). Окремі аспекти автоматизації управлінських процесів у сфері соціального захисту населення досліджували Слободянюк Г. О. та Кузьміна О. М. У своїх працях вони аналізують функціональні можливості спеціалізованих програмних комплексів, що застосовуються в органах соціального захисту, визначають їхні переваги та обмеження, а також акцентують увагу на проблемах інтеграції електронного документообігу в єдиний інформаційний простір соціальної сфери (Слободянюк, 2016).

Кулина Г. та Налукова Н. розглядають інформатизацію соціальної сфери як процес упровадження автоматизованих інформаційних систем і створення уніфікованого інформаційного середовища соціального забезпечення. На їхню думку, електронний документообіг є ключовим елементом цього процесу, оскільки забезпечує прозорість управлінських рішень, спрощення процедур обробки документів та підвищення доступності соціальних послуг для населення (Кулина, 2020).

Незважаючи на значний інтерес науковців до даної теми, на сьогодні в наукових дослідженнях недостатньо висвітлено питання особливостей упровадження електронного документообігу в системі публічного управління соціальними послугами, зокрема в контексті цифрової трансформації діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Більшість наукових праць зосереджені на загальних аспектах електронного урядування, інформатизації та діджиталізації публічної сфери,

тоді як специфіка організації, функціонування та інтеграції систем електронного документообігу саме у сфері соціальних послуг залишається фрагментарно дослідженою. Це зумовлює актуальність обраної теми та необхідність її подальшого наукового опрацювання.

Результати дослідження.

Для початку слід розгорнуто окреслити сутність процесів публічного управління соціальними послугами, що є важливою теоретичною основою для аналізу впровадження електронного документообігу в цій сфері. У науковій літературі публічне управління розглядається як система цілеспрямованої діяльності суб'єктів влади зі стратегічного, тактичного та оперативного регулювання процесів суспільного життя з метою реалізації публічної політики й досягнення суспільно значущих цілей (Дегтяр, 2016). Це включає формування, імплементацію та оцінювання управлінських рішень, які забезпечують сталий розвиток суспільства, зокрема через соціальну сферу та захист населення.

У контексті соціальних послуг публічне управління стає системою інструментів, механізмів і процедур, спрямованих на організацію, координацію та реалізацію державних і місцевих програм підтримки громадян, особливо соціально вразливих груп. Воно включає планування соціальних потреб, розподіл ресурсів, моніторинг якості надання послуг, а також оцінювання результативності й ефективності управлінських рішень (Петькун, 2024). Такий підхід забезпечує не лише відповідність нормативно-правовим вимогам, але й адаптацію соціальної політики до соціально-економічних викликів сучасності, зокрема демографічних змін, економічної нестабільності та зростання потреб громадян.

Наукові дослідження підкреслюють, що процеси публічного управління соціальними послугами охоплюють багаторівневу взаємодію між державними органами, місцевими громадами та громадськими інститутами, що вимагає ефективної комунікації, координованого прийняття рішень і належного інформаційного забезпечення. У межах цих процесів важлива роль належить механізмам управління, які забезпечують не лише розроблення політик, а й їх реалізацію та коригування у відповідь на потреби суспільства.

Суттєвою складовою цього підходу є узгодження цілей соціальної політики із потребами громадян, що вимагає системного моніторингу та оцінювання результатів



діяльності органів влади у сфері соціальних послуг. Це, зокрема, передбачає формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень, аналіз ефективності соціальних програм і коригування їхнього змісту з урахуванням реальних соціальних проблем (Николаєва, 2022).

Таке розуміння сутності публічного управління соціальними послугами дозволяє обґрунтувати необхідність побудови сучасних інформаційних систем та впровадження цифрових технологій у документообіг, що стане передумовою підвищення ефективності, прозорості та оперативності управлінських процесів у цій сфері. У контексті наукових підходів це актуалізує дослідження, спрямовані на оцінювання впливу інформаційних технологій на якість надання соціальних послуг та управлінських рішень у публічному секторі.

Зазначимо, що історичний розвиток концепцій публічного управління соціальними послугами відображає еволюцію уявлень про роль держави, суспільства та людини в системі соціального забезпечення. У класичних моделях державного управління, сформованих у першій половині ХХ століття, надання соціальних послуг здійснювалося в межах ієрархічно організованої бюрократичної системи, що ґрунтувалася на принципах централізації, нормативної регламентації та адміністративного контролю. У цій парадигмі соціальні послуги розглядалися як функція державного апарату, а управління ними зводилося до виконання формалізованих процедур відповідно до встановлених стандартів, що відповідало веберівській моделі раціональної бюрократії (Вебер, 1998; Weber, 1978).

Подальший розвиток теорії публічного управління, зокрема в межах концепції New Public Management (NPM), зумовив зміщення акцентів у бік підвищення ефективності та результативності надання соціальних послуг, орієнтації на результат та оцінювання ефективності (Arif, 2023; Руснак, 2024) та сприяв становленню цифрового публічного управління як подальшої стадії трансформації (Karonda, 2025). При цьому NPM виступає основою для запровадження ринкових механізмів і орієнтації на споживача в публічному секторі, включно з електронними сервісами та документообігом (Larionova, 2024; Білик та ін., 2023). Соціальні послуги почали розглядатися не лише як соціальне зобов'язання держави, а й як публічний продукт, якість якого підлягає вимірюванню та контролю.

Сучасний етап розвитку публічного управління соціальними послугами пов'язаний

із поширенням концепцій публічного врядування (public governance) та людиноцентричного підходу, у межах яких ключовими принципами виступають участь громадськості, партнерство держави, бізнесу та інститутів громадянського суспільства, прозорість, підзвітність і забезпечення соціальних прав отримувачів послуг (Родіонов, 2024; Свірко та ін., 2024; Линдюк, 2021). У межах цієї парадигми соціальні послуги розглядаються не лише як форма виконання соціальних зобов'язань держави, а як інструмент соціальної інтеграції та підвищення якості життя населення, що потребує ефективної координації дій різних суб'єктів публічної політики (Zvarych, I., & Zvarych, O., 2024).

Публічне управління в соціальній сфері дедалі більше трактується як складний багаторівневий процес взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, громадських організацій та громадян, спрямований на задоволення індивідуальних і суспільних потреб на засадах відкритості та партисипативності. У сучасних умовах трансформації державного управління, зокрема в контексті воєнних та повоєнних викликів, особливої актуальності набуває орієнтація на соціетальні цінності, захист прав людини та забезпечення доступності соціальних послуг для вразливих категорій населення (Титаренко & Яценко, 2024).

Таким чином, концепції та принципи публічного управління соціальними послугами відображають загальну еволюцію управлінської думки в Україні – від жорстких ієрархічних адміністративних моделей до гнучких, відкритих і людиноорієнтованих систем врядування, що ґрунтуються на взаємній відповідальності держави та суспільства.

Логічним продовженням окреслених теоретико-методологічних підходів до публічного управління соціальними послугами є звернення до ролі цифрових технологій як ключового інструменту реалізації сучасних управлінських концепцій. Застосування цифрових рішень у соціальній сфері набуває особливої актуальності в умовах зростання соціальних потреб населення, обмеженості бюджетних ресурсів та необхідності підвищення адресності й оперативності соціальної підтримки. Саме цифровізація створює можливості для практичної реалізації принципів ефективності, прозорості та людиноцентричності, задекларованих у межах концепцій нового публічного менеджменту та публічного врядування.

Особливої ваги питання публічного управління соціальними послугами набуває



в умовах воєнного стану, коли система соціального захисту функціонує в режимі підвищеного навантаження та невизначеності. Повномасштабна збройна агресія зумовила різке зростання кількості внутрішньо переміщених осіб, осіб, які втратили джерела доходу, житло або потребують додаткових форм соціальної підтримки, що, своєю чергою, призвело до посилення соціального напруження в суспільстві. За таких умов традиційні, бюрократично орієнтовані механізми управління соціальними послугами виявляються недостатньо гнучкими та оперативними для реагування на динамічні соціальні виклики.

Як приклад, можна навести практичний вимір функціонування систем електронного документообігу у сфері соціальних послуг міста Дніпро. Як відомо, місто Дніпро з початку війни і надалі виконує роль ключового логістичного та соціального хабу, через який проходять значні потоки внутрішньо переміщених осіб. Ще з 2014 року місто приймало людей, які вимушено покинули місця постійного проживання, а з початком повномасштабного вторгнення у 2022 році кількість евакуйованих громадян, зокрема осіб, що втратили житло та джерела доходу, суттєво зросла.

Окрему категорію серед евакуйованих становлять літні, маломобільні, самотні особи та люди з інвалідністю, які є найбільш соціально вразливими та потребують комплексної, своєчасної й безперервної підтримки. На початкових етапах реагування значну частину функцій із забезпечення таких осіб допомогою взяли на себе громадські організації та волонтерські ініціативи. Водночас постійне зростання кількості евакуйованих та системний характер соціальних потреб зумовили необхідність залучення інструментів публічного управління та активної участі органів місцевого самоврядування. Це стало підставою для ухвалення управлінського рішення щодо створення спеціалізованого міського центру, спрямованого на координацію та надання соціальних послуг евакуйованим особам.

Практика надання соціальних послуг засвідчує, що значна частина осіб прибуває до міста без документів, із пораненнями, у складному фізичному та психологічному стані, а також з обмеженою можливістю самостійного пересування. За таких умов традиційні, фрагментовані бюрократичні процедури суттєво ускладнюють доступ до соціальної, медичної та фінансової підтримки. Саме тому ключову роль відіграє електронний обмін документами,

який дозволяє запускати декілька управлінських і сервісних процесів паралельно. Йдеться, зокрема, про відновлення втрачених документів, організацію надання медичної допомоги, відкриття банківських рахунків для отримання соціальних виплат, а за потреби – включення особи до програм реабілітації та подальшого соціального супроводу.

Використання систем електронного документообігу дає змогу отримувати більшість необхідних послуг у межах одного простору, без додаткового переміщення між установами, що є принципово важливим для маломобільних та вразливих категорій населення. Водночас у багатьох громадах України аналогічні процеси залишаються надмірно тривалими та складними, розтягуючись не на місяці, а на роки, що фактично робить реалізацію соціальних прав для окремих категорій громадян неможливою. Таким чином, упровадження електронного документообігу в системі публічного управління соціальними послугами постає як необхідна умова забезпечення доступності, адресності та реальної ефективності соціальної підтримки в умовах воєнних викликів.

Крім того, електронний документообіг сприяє ефективнішій координації не лише між структурними підрозділами органів місцевого самоврядування, закладами соціального захисту, медичними установами та громадськими організаціями, а й у взаємодії з громадськими організаціями та інституціями, що представляють міжнародних донорів і партнерів. Така координація набуває особливого значення в умовах ліквідації наслідків збройної агресії та відновлення пошкодженої інфраструктури.

Зокрема, у місті Дніпро було створено комунальне підприємство, ключовою функцією якого є координація співпраці з міжнародними партнерами з метою подолання наслідків ракетних ударів по об'єктах комунальної та приватної власності. Функціонування єдиного електронного документообігу в межах такої взаємодії забезпечує узгоджене планування заходів, прозорий розподіл завдань і контроль за використанням ресурсів.

У практичному вимірі це дозволяє оперативно формувати міждисциплінарні маршрути надання допомоги, уникати дублювання функцій між суб'єктами та забезпечувати комплексний підхід до вирішення проблем конкретної особи, сім'ї або житлового об'єкта. Зокрема, донорські та партнерські організації можуть спрямовувати ресурси на відновлення окремих елементів пошкодженого житла (наприклад, ремонт



покрівель або заміну вікон у квартирах), тоді як органи місцевого самоврядування забезпечують відновлення спільного майна багатоквартирних будинків, зокрема сходових клітин та інших загальних зон.

Застосування електронного документообігу у цьому процесі мінімізує ризики неефективного використання фінансових і матеріальних ресурсів, запобігає дублюванню робіт та сприяє скоординованій реалізації відновлювальних заходів. Таким чином, електронний документообіг постає не лише як адміністративний інструмент, а як дієвий механізм підвищення якості соціальних послуг і реалізації людиноцентричного підходу в публічному управлінні, що забезпечує цільове та ефективно використання як коштів місцевого бюджету, так і ресурсів міжнародних партнерів у процесі подолання наслідків воєнних руйнувань.

Отже, у цьому контексті цифрові технології виступають не лише інструментом підвищення ефективності управлінських процесів, а й необхідною умовою забезпечення безперервності, доступності та адресності соціальних послуг. Цифровізація дозволяє оптимізувати процеси обліку та ідентифікації отримувачів допомоги, зокрема внутрішньо переміщених осіб, прискорити прийняття управлінських рішень, зменшити адміністративні бар'єри та мінімізувати ризики соціального виключення вразливих категорій населення. В умовах війни цифрове публічне управління соціальними послугами трансформується у критично важливий механізм забезпечення соціальної стійкості, підтримки громадян та збереження довіри до інститутів публічної влади.

Упровадження цифрових технологій у систему публічного управління соціальними послугами передбачає поступове оцифрування інформації та переведення основних управлінських і адміністративних процедур в електронну форму, що забезпечує підвищення ефективності та прозорості діяльності органів публічної влади (Чуба, 2022; Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»). Важливим етапом цього процесу стало формування та розвиток державних електронних реєстрів, які акумулюють дані про фізичних осіб і забезпечують інформаційну основу для прийняття управлінських рішень у соціальній сфері (Міхровська, 2020; Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери України, 2023). Особливе значення у цьому контексті має Державний реєстр загальнообов'язкового державного соціального страхування, який є одним із найбільш функціональних інструментів

інформаційного забезпечення соціальної сфери та дозволяє інтегрувати дані щодо соціальних прав, страхового стажу та видів соціального забезпечення громадян (Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування).

Раніше, тривалий час у сфері соціального захисту домінував традиційний паперовий документообіг, що зумовлювало значні часові та адміністративні витрати на підтвердження фактів виникнення права особи на соціальне забезпечення. Органи, відповідальні за призначення та виплату соціальних допомог і надання соціальних послуг, були змушені здійснювати багатоетапну перевірку обґрунтованості й достовірності поданих документів, що нерідко затягувало процес ухвалення рішень і знижувало рівень доступності соціальної підтримки для громадян (Березанська та ін. 2023).

Натомість системне накопичення інформації, використання цифрових баз даних, безперервна обробка великих масивів інформації та застосування результатів її аналітичного опрацювання створюють принципово нові можливості для підвищення ефективності соціального менеджменту. Порівняно з традиційними підходами, цифрові інструменти дозволяють забезпечити більш високий рівень соціальних гарантій, підвищити адресність соціальної допомоги та водночас скоротити витрати на адміністрування соціальних програм і час перевірки інформації. У цьому контексті електронний документообіг виступає базовим елементом цифрової трансформації публічного управління соціальними послугами, забезпечуючи інтеграцію інформаційних ресурсів, прозорість управлінських процедур і орієнтацію системи соціального забезпечення на потреби людини.

Якщо звернутися до сутності поняття «електронний документообіг», то його тлумачення в науковій літературі також є дискусійним. У вітчизняних дослідженнях дане поняття переважно розглядається як складова електронного урядування або інструмент діджиталізації управлінських процесів, без чіткого акценту на його роль у забезпеченні ефективності публічного управління соціальними послугами (Чуба, 2022; Міхровська, 2020). Водночас відсутність єдиного підходу до визначення змісту та функціонального призначення електронного документообігу ускладнює формування цілісної наукової концепції його впровадження в соціальній сфері.

Отже, актуальність уточнення понятійного



апарату зумовлена тим, що ефективно впровадження електронного документообігу неможливе без чіткого розуміння змісту ключових термінів і процесів, які формують сучасну систему управління документами в органах публічної влади.

У науковій та нормативно-правовій площині електронний документообіг розглядається крізь призму таких базових категорій, як «документообіг», «електронний документ», «електронний документообіг», «електронний цифровий підпис» та «система електронного документообігу» (Березанська та ін., 2023; Чуба, 2022)). Загальновідомо, що документообіг є невід'ємною складовою діяльності будь-якої установи та охоплює сукупність інформації, яка створюється, обробляється та поширюється в межах організації або надходить із зовнішнього середовища чи спрямовується за його межі. Відповідно до чинного законодавства України, документообіг в установі визначається як рух службових документів з моменту їх створення або отримання до завершення виконання чи відправлення адресату (Про електронні документи та електронний документообіг, 2003; ДСТУ 4163 2003, 2003)).

В умовах цифровізації особливого значення набуває поняття електронного документа, під яким розуміється документ, інформація в якому зафіксована у вигляді електронних даних із дотриманням установлених реквізитів, що забезпечують його юридичну значущість. Електронний документообіг, або обіг електронних документів, являє собою сукупність взаємопов'язаних процесів створення, оброблення, передавання, одержання, зберігання, використання та знищення електронних документів із застосуванням механізмів перевірки цілісності даних і, за потреби, підтвердження факту їх отримання (Одінцов, та ін.2021).

У наукових джерелах електронний документообіг часто трактується як єдиний організаційно технологічний механізм роботи з документами в електронній формі, що реалізує концепцію «безпаперового діловодства» та охоплює життєвий цикл документа – від створення до знищення (Ткаченко, 2022; Ільєнко, 2023). Його ключовою ознакою є заміна паперових носіїв електронними з метою оптимізації процесів накопичення, обміну та використання інформації як усередині організації, так і в міжвідомчій взаємодії (Коваль, 2021). (ДСТУ 4163:2003; Про електронні документи та електронний документообіг»,

2003). При цьому електронний документообіг охоплює як внутрішні, так і зовнішні документи, забезпечуючи повний життєвий цикл документа – від створення до знищення.

Невід'ємним елементом електронного документообігу є електронний цифровий підпис, який виступає аналогом власноручного підпису та забезпечує захист інформації, контроль цілісності електронного документа і підтвердження його достовірності (Про електронні документи та електронний документообіг, 2003; Про електронну ідентифікацію, 2017). Функціонування електронного документообігу реалізується через систему електронного документообігу – інформаційну систему, що забезпечує створення, зберігання, управління доступом, поширення електронних документів і контроль над документопотоками в організації (Ткаченко, 2022; Ільєнко, 2023; Коваль, 2021).

У цьому контексті доцільним є формулювання авторського підходу до розуміння системи електронного документообігу у сфері публічного управління соціальними послугами. Під системою електронного документообігу у сфері публічного управління соціальними послугами пропонується розуміти як комплекс взаємопов'язаних цифрових інструментів, нормативно врегульованих процедур та управлінських практик, що забезпечують безперервний рух електронних документів між суб'єктами публічної влади та отримувачами соціальних послуг з метою своєчасного, адресного та якісного задоволення соціальних потреб населення.

Використання систем електронного документообігу в публічному управлінні, зокрема у сфері соціальних послуг, дозволяє скоротити обсяг рутинних операцій, зменшити строки підготовки та виконання управлінських документів, підвищити прозорість процедур їх проходження, мінімізувати ризики втрати інформації та покращити якість управлінських рішень. У цьому контексті електронний документообіг виступає не лише технічним інструментом, а й важливим чинником модернізації системи публічного управління відповідно до сучасних концепцій цифрового розвитку та людиноцентричного підходу.

Організація електронного документообігу в системі публічного управління соціальними послугами має низку важливих переваг, які зумовлюють його пріоритетність порівняно з традиційними паперовими формами документообігу. По-перше, електронний

документообіг забезпечує комплексний підхід до планування та управління: електронний обіг документів дозволяє інтегрувати процеси планування, обліку та контролю на всіх етапах управління, забезпечуючи системний аналіз та прогнозування. Це підвищує стійкість установи в умовах кризових ситуацій і зменшує ризики невизначеності (Ващенко та ін. 2024; Одінецов та ін. 2021).

По-друге, значною перевагою електронного документообігу є економія часу та ресурсів. Використання стандартів електронних документів скорочує час на підготовку нових документів, зменшує ймовірність помилок, усуває потребу у витратах на папір, друк та кур'єрське обслуговування. Автоматизований пошук документів за запитом прискорює процес узгодження та прийняття рішень, що позитивно впливає на продуктивність праці. Крім того, скорочуються витрати на обслуговування техніки, зберігання паперових документів та матеріальні витрати на їх підтримку (Назарова, 2020).

По-третє, впровадження електронного документообігу сприяє створенню єдиного інформаційного простору, що об'єднує внутрішні та зовнішні документи організації. Це дозволяє централізовано керувати інформаційними потоками, контролювати виконання завдань, забезпечувати доступ до системи відповідно до ролей користувачів та швидко адаптувати нових співробітників (Білик, 2023).

Четверта перевага – полегшення управління. Оскільки, електронний документообіг спрощує розподіл завдань між співробітниками, забезпечує онлайн-контроль за виконанням роботи, дозволяє здійснювати основні управлінські функції дистанційно, включаючи створення та узгодження документів, відстеження статусів завдань та аналіз даних (Ковальова В.І, та ін. 2025). Крім того, система дозволяє здійснювати пошук документів за багатьма критеріями, працювати з проектами документів та формувати стандартизовані звіти, що підвищує ефективність та точність управлінських процесів.

Разом із тим, впровадження електронного документообігу має певні недоліки, які слід враховувати. Це, технічні бар'єри пов'язані з нерівномірним рівнем цифрової інфраструктури, обмеженою сумісністю інформаційних систем, недостатнім рівнем кібербезпеки та ризиками втрати або несанкціонованого доступу до даних. Такі чинники істотно ускладнюють інтеграцію нових технологічних рішень у вже функціонуючі управлінські процеси (Білик, 2023).

Також є організаційні бар'єри зумовлені інституційною інерцією, надмірною регламентованістю процедур та фрагментованістю управлінських повноважень між різними суб'єктами соціальної політики. Опір змінам, відсутність чітких механізмів координації та недостатня узгодженість нормативно-правової бази з практиками цифрового управління знижують ефективність упровадження інновацій і обмежують їх масштабування (Саламаха, та ін. 2025; Білик, 2023).

Кадрові проблеми проявляються у дефіциті фахівців із належним рівнем цифрових компетентностей, обмежених можливостях професійного навчання та недостатній мотивації персоналу до освоєння нових управлінських інструментів. У поєднанні з підвищеним навантаженням на працівників соціальних служб це створює додаткові ризики формального або неповного впровадження електронного документообігу.

Однак, незважаючи на наявність певних бар'єрів, електронний документообіг значно перевищує паперовий за ефективністю завдяки підвищенню оперативності, продуктивності, зручності та мобільності управлінських процесів. Його впровадження створює умови для оптимізації управлінської діяльності, скорочення часових витрат на обробку інформації, підвищення якості управлінських рішень та забезпечення більшої відкритості й підзвітності органів публічної влади у сфері соціальних послуг. У довгостроковій перспективі електронний документообіг виступає необхідною передумовою формування стійкої, адаптивної та людиноорієнтованої системи публічного управління, здатної ефективно реагувати на соціальні виклики сучасності.

У сучасну цифрову епоху використання технологій для обміну інформацією істотно трансформувало управління соціальними службами. Цифрові рішення сприяють ефективній комунікації та координації між фахівцями соціальної роботи, дозволяючи швидко та безпечно обмінюватися інформацією, критично важливою для забезпечення комплексної допомоги. Онлайн-бази даних і системи управління дозволяють оновлювати інформацію в режимі реального часу та отримувати доступ до даних про клієнтів, що підвищує ефективність скоординованих заходів.

Інтеграція цифрових технологій оптимізує робочі процеси, роблячи обмін інформацією менш трудомістким і більш оперативним.



Основні переваги включають: розширений доступ до даних для всіх членів команди, покращене управління справами через системи відстеження та підтримку дистанційної співпраці соціальних працівників. Таке застосування технологій не лише підвищує швидкість і точність обміну інформацією, а й покращує якість надання соціальних послуг. Ефективне прийняття управлінських рішень у соціальній роботі базується на вичерпних даних, що дозволяє правильно розподіляти ресурси, координувати підтримку клієнтів та розробляти програми, а системи підтримки прийняття рішень підвищують прозорість і підзвітність процесів соціального управління (Ярова, 2025).

Отже, поєднання електронного документообігу та цифрових технологій формує основу сучасного, ефективного і прозорого публічного управління соціальними послугами, спрямованого на максимальне задоволення потреб громадян та підвищення продуктивності роботи органів влади.

Формування та розвиток системи публічного управління, зокрема в сфері документообігу, нерозривно пов'язані зі становленням законодавчої бази та нормативно-правового забезпечення, які визначають правові рамки діяльності органів влади. На ранніх етапах розвитку адміністративних систем нормативно-правове регулювання виконувало переважно функцію формальної регламентації управлінських процедур, спрямованої на забезпечення законності, ієрархічної підпорядкованості та контролю за виконанням управлінських рішень. Законодавчі акти встановлювали жорсткі правила ведення документації, зберігання інформації та розподілу повноважень між суб'єктами управління (Рожков, 2021).

Подальша еволюція публічного управління, зумовлена цифровізацією, децентралізацією та євроінтеграційними процесами, спричинила розширення функціонального призначення нормативно-правового забезпечення. Сучасна законодавча база дедалі більше орієнтується не лише на регламентацію процедур, а й на створення умов для впровадження інноваційних управлінських інструментів, зокрема електронного документообігу, електронних сервісів та інформаційно-комунікаційних систем (Білик, 2023). У цьому контексті нормативно-правові акти визначають правовий статус електронних документів, механізми захисту інформації, відповідальність суб'єктів управління та стандарти міжвідомчої взаємодії

(Про електронні документи ЄІССС). В Україні основні засади електронного документообігу визначені Законом «Про електронні документи та електронний документообіг» № 851-IV. Закон встановлює юридичну рівність електронних та паперових документів (за умови забезпечення цілісності інформації), використання кваліфікованого електронного підпису (КЕП) для ідентифікації та підтвердження, гарантує цілісність і автентичність документів, безперервність їх руху та централізоване зберігання. Електронний документ у цифровій формі має таку саму юридичну силу, як і паперовий оригінал, що сприяє спрощенню процедур, економії часу та ресурсів, підвищенню прозорості та контролю (Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»).

На заміну розрізним системам ведення реєстрів та баз даних у соціальній сфері була створена Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС), яка дозволяє громадянам звертатися за соціальною підтримкою з будь-якої точки України, онлайн або особисто, безприв'язки до місця реєстрації (Міністерство соціальної політики України, 2025). З 1 липня 2024 року в системі впроваджено технології призначення, нарахування та виплати десяти видів допомог, включно з соціальною підтримкою для жінок під час вагітності та пологів, багатодітних сімей, дітей-сиріт, патронатних сімей та прийомних батьків (Ісаченко, 2025; МСПУ, 2024).

Перевагою впровадження ЄІССС є оптимізація управлінських процесів, зокрема: прискорення розгляду заяв та звернень громадян, впровадження електронного документообігу, централізоване зберігання даних у хмарних сервісах, що підвищує захист інформації та надійність даних, забезпечення доступності та прозорості процесів соціальної підтримки. Водночас законодавчі ініціативи спрямовані на наближення України до європейських стандартів надання соціальної допомоги та підвищення ефективності соціальної сфери (Ісаченко, 2025).

Законопроект «Про внесення змін до Закону України «Про соціальні послуги» щодо вдосконалення порядку надання соціальних послуг» (2024) передбачає вдосконалення нормативного регулювання: введення понять мультидисциплінарних команд для комплексного надання послуг, можливість надання соціальних послуг онлайн та укладення договорів у електронній формі, а також забезпечення прозорості через впровадження обов'язкових реєстрів

Разом із тим, використання цифрових інструментів у соціальній сфері є фрагментарним і несистемним, адже цифровізацією поки що не охоплено допомоги малозабезпеченим особам, сім'ям із дітьми (окрім допомоги при народженні дитини), у разі втрати годувальника чи тимчасової втрати працездатності. Також не використовуються цифрові інструменти соціальної роботи на дому. Завершення формування єдиного інформаційного простору та інтеграція наявних розрізнених баз даних у ЄІССС є вкрай важливим, оскільки це дозволить щорічно економити до 11 млрд грн, підвищити ефективність контролю за використанням державних коштів та забезпечити їх адресність (Ісаченко, 2025).

Подальший розвиток сучасних моделей електронного документообігу у соціальній сфері дедалі більше повинен орієнтуватися на клієнтоцентричний і сервісний підходи, передбачаючи інтеграцію з електронними реєстрами, порталами надання соціальних послуг та аналітичними системами. У межах таких моделей електронний документообіг виконуватиме не лише функцію адміністративного забезпечення, а й стане інструментом підвищення ефективності управління, якості соціальних послуг і доступності соціальної допомоги для населення.

Підвищення ефективності та безпеки документообігу у соціальних службах потребує комплексного підходу, який поєднує технічні, організаційні та кадрові заходи.

По-перше, технічний аспект передбачає впровадження сучасних інформаційних систем з автоматизованим маршрутом обробки документів, електронним підписом, шифруванням даних та регулярним резервним зберіганням інформації, що забезпечує захист від втрати, модифікації або несанкціонованого доступу.

По-друге, організаційні заходи включають стандартизацію формату та структури документів, розробку внутрішніх регламентів роботи з електронними та паперовими документами, а також чітку регламентацію прав і відповідальності працівників у процесі документообігу.

По-третє, кадровий компонент передбачає підвищення рівня цифрових компетентностей персоналу через навчальні програми, тренінги та регулярне оновлення знань щодо безпечного користування інформаційними системами. Важливо також формувати культуру інформаційної безпеки, мотивувати працівників

до дотримання внутрішніх процедур і впроваджувати механізми контролю та аудиту.

Комплексне застосування цих рекомендацій забезпечує не лише підвищення оперативності та точності обробки документів, а й формує прозору, підзвітну та захищену систему управління. Впровадження сучасних моделей електронного документообігу у поєднанні з нормативно-правовим забезпеченням та навчанням персоналу створює передумови для стійкого розвитку соціальних служб і підвищення якості надання соціальних послуг.

Висновки.

Підсумовуючи результати дослідження, слід зазначити, що ефективне функціонування системи публічного управління соціальними послугами в сучасних умовах потребує комплексного переосмислення управлінських підходів з урахуванням цифрової трансформації, людиноцентричності та зростаючих соціальних викликів. Історичний аналіз еволюції концепцій публічного управління засвідчив поступовий перехід від класичних бюрократичних моделей, заснованих на ієрархії та адміністративному контролі, до концепцій нового публічного менеджменту та публічного врядування, які орієнтовані на результативність, відкритість, міжсекторальну взаємодію та залучення громадян.

У ході дослідження встановлено, що цифрові технології, зокрема системи електронного документообігу, виступають ключовим інструментом практичної реалізації сучасних управлінських концепцій у сфері соціальних послуг. Їх впровадження сприяє оптимізації управлінських процесів, підвищенню якості прийняття рішень, забезпеченню прозорості діяльності органів публічної влади та покращенню координації між суб'єктами надання соціальної допомоги. Водночас відсутність єдиного підходу до трактування сутності та функціонального призначення електронного документообігу ускладнює формування цілісної наукової та практичної моделі його застосування в системі публічного управління соціальними послугами.

Особливої актуальності проблематика цифровізації соціальної сфери набуває в умовах воєнного стану, масового внутрішнього переміщення населення, зростання соціального напруження та обмеженості ресурсів. За таких обставин саме цифрові управлінські рішення та електронний документообіг забезпечують можливість оперативного, адресного та безперервного надання соціальних послуг, мінімізують бюрократичні затримки та сприяють



підвищенню довіри громадян до державних інституцій.

Авторське бачення полягає у формуванні інтегрованого підходу до публічного управління соціальними послугами, в межах якого система електронного документообігу розглядається не лише як технічний інструмент, а як елемент управлінської інфраструктури, що поєднує нормативно-правові, організаційні, інформаційні та ціннісні компоненти. Такий підхід враховує сучасні виклики цифровізації, війни, демографічних змін і зростання потреб у соціальному захисті, а також відповідає принципам людиноцентричності та соціальної справедливості.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень є: оцінювання ефективності впровадження систем електронного документообігу у сфері соціальних послуг;

аналіз їх впливу на якість управлінських рішень та доступність соціальної допомоги; вивчення зарубіжного досвіду цифрового управління соціальною сферою; а також розроблення рекомендацій щодо адаптації цифрових управлінських моделей до умов післявоєнного відновлення України.

Отже, публічне управління соціальними послугами в сучасних умовах трансформується від формалізованих бюрократичних практик до гнучких, цифрово орієнтованих і людиноцентричних моделей. Подальший розвиток цієї сфери потребує комплексного поєднання технологічних інновацій, інституційної спроможності та цінностей служіння суспільству, що є ключовою передумовою підвищення ефективності соціальної політики держави.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Березанська, І., Дрок, П., & Шимченко, Л. (2023). Електронний документообіг інформаційних відділів державних установ в умовах розбудови інформаційного суспільства. *Соціум. Документ. Комунікація*, 8(2), 37–59. <https://doi.org/10.31470/2518-7600-2023-19-37-59>
- Білик, О. (2023). Сучасні підходи до впровадження електронного документообігу у систему державного управління. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*, (4), 38–45.
- Ващенко, С., Гагаріна, І., & Ярошук, Я. (2024). Впровадження та удосконалення системи електронного документообігу в публічному управлінні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, (10), 18–25.
- Вебер, М. (1998). *Господарство і суспільство*. Основи.
- Детяр, О. (2016). Роль системи публічного управління в соціальній сфері суспільства. *Публічне урядування*, 1(2), 89–94. journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/761
- ДСТУ 4163:2003. (2003). *Документознавство та архівна справа. Терміни та визначення понять*.
- Ільченко, В. П. (2023). Сутність та функціональні складові електронного документообігу в умовах цифрової трансформації. *Інформаційні технології в управлінні*, 4(12), 85–96.
- Ісаченко, В. П. (2025). Інноваційні трансформації у системі організації соціальних служб в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського*, 2(151), 91–97. dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/23064/1/15.pdf
- Капітаненко, Н. П. (2024). Правове забезпечення електронного документообігу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*, 84(3), 130–138.
- Ковальова, В. І., Михайленко, Д. Г., & Куц, Н. В. (2025). Особливості реалізації процесу автоматизації діловодства на підприємствах України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (17). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-10>
- Коваль, О. І. (2021). Електронні документи та електронний документообіг у сучасному адмініструванні. *Державне управління та менеджмент у XXI столітті*, (3), 22–31.
- Куліна, Г., & Налукова, Н. (2020). Інформатизація соціальної сфери як чинник підвищення ефективності соціальної політики держави. *Соціальна економіка*, (1), 89–94.
- Линдюк, О. А. (2021). Людиноцентричний підхід у публічному управлінні соціальними послугами. *Соціальна політика і право*, (2), 33–41.
- Міністерство соціальної політики України. (2025). *Єдина інформаційна система соціальної сфери: аналітичний звіт*. www.msp.gov.ua/e-servisy/yeiss
- Міхровська, М. С. (2020a). Цифрове урядування, цифровізація та діджиталізація: співвідношення понять і практичне застосування в публічному управлінні. *Публічне управління та адміністрування в Україні*, (4), 23–28.
- Міхровська, М. С. (2020b). Діджиталізація публічного управління: понятійні підходи та практичні аспекти. *Наукові записки*, (3), 78–92.
- Назарова, І. Я. (2020). Можливості та функції електронного документообігу. *Економічний простір*, (159), 166–170. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-34>
- Николаєва, В. І. (2020). Сучасні інновації у державному управлінні системою соціальної роботи: переваги та перепони. *Public Administration and Regional Development*, (8), 654–678. pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/199/160
- Одінцов, О. М., Ільченко, Н. В., & Крижанівська, Л. Г. (2021). Впровадження технологій електронного документообігу в публічному управлінні. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*, (60), 108–116. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.60.2021.229175>



- Петькун, С. М. (2024). Соціальна політика в системі публічного управління: забезпечення рівного доступу до соціальних послуг. *Публічне управління і політика*, (2), 9–20. www.eu-scientists.com/index.php/pmap/article/view/23/18
- Про електронні довірчі послуги. Закон України № 2155-VIII від 05.10.2017.
- Про електронні документи та електронний документообіг. Закон України № 851-IV від 22.05.2003.
- Про електронну ідентифікацію. Закон України № 2155-VIII від 05.10.2017.
- Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування. Закон України № 1105-XIV від 23.09.1999.
- Про соціальні послуги. Закон України № 2671-VIII від 17.01.2019.
- Проект Закону України «Про внесення змін до Закону України “Про соціальні послуги” щодо вдосконалення порядку надання соціальних послуг» (2024). zakon.rada.gov.ua/laws/show/4332-20#Text
- Родіонов, С. О. (2024). Механізми соціальної взаємодії влади та громадянського суспільства на етапі повосенної розбудови публічного управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, (3), 64–70. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.3.8>
- Руснак, О. А. (2024). Сучасні підходи до оцінки ефективності публічного управління. *Публічне урядування*, 2(39), 54–63. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2\(39\)-7](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2(39)-7)
- Саламаха, І., Денис, І., Гриджук, О., & Дуда, Н. (2025). Впровадження електронного документообігу: проблеми та перспективи. *Український інформаційний простір*, 2(16), 206–218. [https://doi.org/10.31866/2616-7948.2\(16\).2025.345631](https://doi.org/10.31866/2616-7948.2(16).2025.345631)
- Свірко, С. В., Дика, О. С., Тростенюк, Т. М., & Сидоренко, О. П. (2024). Принципи належного урядування на сучасному етапі розвитку. *Економіка, управління та адміністрування*, 3(109), 74–90. [https://doi.org/10.26689/jen-2024-3\(109\)-74-90](https://doi.org/10.26689/jen-2024-3(109)-74-90)
- Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери України. Кабінет Міністрів України. (2023). www.kmu.gov.ua/news/strategiya-cifrovoj-transformaciyi-soczialnoyi-sferi
- Ткаченко, С. В. (2022). Електронний документообіг як засіб цифровізації публічного управління. *Вісник публічного управління*, (1), 47–58.
- Чуба, Н. В. (2022a). Електронне урядування як інноваційна форма державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, (6), 45–50.
- Чуба, Н. В. (2022b). Електронне урядування як інструмент модернізації публічного управління в Україні. *Вісник державного управління*, (4), 45–58.
- Ярова, Ю. М. (2025). Перспективи впровадження інформаційного забезпечення в управління соціальними службами. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 21(1), 87–95. lib-repo.pnu.edu.ua/bitstream/123456789/24051/1/87-95.pdf
- Arif, L. (2023). New public management critical review. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 2(9), 1911–1919. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v2i09.419>
- Zvarych, I., & Zvarych, O. (2024). Principles of public administration in the modern social sphere of Ukraine. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*, (3), Article 767. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024.767>
- Kaponda, T. (2025). From New Public Management to Digital Public Administration. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, (9). <https://doi.org/10.47772/IJRIS.2025.905000257>
- Larionova, I. (2024). New public management through the model of new public administration. *Економічний простір*, (195), 24–27.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. University of California Press.

REFERENCES

- Berezanska, I., Drok, P., & Shymchenko, L. (2023). Electronic document management in information departments of public institutions in the context of information society development. *Socium. Document. Communication*, 8(2), 37–59. <https://doi.org/10.31470/2518-7600-2023-19-37-59>
- Bilyk, O. (2023). Modern approaches to implementing electronic document management in the public administration system. *Scientific Bulletin of Vinnytsia Academy of Continuing Education*, (4), 38–45.
- D'ehtiari, O. (2016). The role of the public administration system in the social sphere of society. *Public Governance*, 1(2), 89–94. journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/761
- Digital Transformation Strategy of the Social Sphere of Ukraine. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023). www.kmu.gov.ua/news/strategiya-cifrovoj-transformaciyi-soczialnoyi-sferi
- Draft Law on Amendments to the Law of Ukraine “On Social Services” (2024). zakon.rada.gov.ua/laws/show/4332-20#Text
- DSTU 4163:2003. (2003). *Documentation and Archival Science: Terms and Definitions*.
- Ilyenko, V. P. (2023). Essence and functional components of electronic document management. *Information Technologies in Management*, 4(12), 85–96.
- Isachenko, V. P. (2025). Innovative transformations in the organization of social services. *Scientific Bulletin of the South Ukrainian National Pedagogical University*, 2(151), 91–97. dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/23064/1/15.pdf
- Kapitanenko, N. P. (2024). Legal support for electronic document management. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Law Series*, 84(3), 130–138.
- Koval, O. I. (2021). Electronic documents and electronic document management. *Public Administration and Management in the XXI Century*, (3), 22–31.
- Kovalova, V. I., Mykhailenko, D. H., & Kuts, N. V. (2025). Features of implementing office automation processes. *Problems of Modern Transformations*, (17). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-10>
- Law on Electronic Documents and Electronic Document Management, Ukraine № 851-IV (2003).
- Law on Electronic Trust Services, Ukraine № 2155-VIII (2017).
- Ministry of Social Policy of Ukraine. (2025). *Unified Information System of the Social Sphere*. www.msp.gov.ua/e-servisy/yeiss



- Odintsov, O. M., Ilchenko, N. V., & Kryzhanivska, L. H. (2021). Implementation of electronic document management technologies. *Collection of Scientific Works of ChDTU*, (60), 108–116. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.60.2021.229175>
- Petkun, S. M. (2024). Social policy in public administration. *Public Administration and Policy*, (2), 9–20. www.eu-scientists.com/index.php/pmap/article/view/23/18
- Rodionov, Ye. O. (2024). Mechanisms of social interaction. *Tavriysky Scientific Bulletin*, (3), 64–70. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.3.8>
- Rusnak, O. A. (2024). Modern approaches to evaluating public administration efficiency. *Public Governance*, 2(39), 54–63. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2\(39\)-7](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2(39)-7)
- Salamakha, I., Denys, I., Hrydzhuk, O., & Duda, N. (2025). Implementation of electronic document management. *Ukrainian Information Space*, 2(16), 206–218. [https://doi.org/10.31866/2616-7948.2\(16\).2025.345631](https://doi.org/10.31866/2616-7948.2(16).2025.345631)
- Tkachenko, S. V. (2022). Electronic document management as a tool. *Bulletin of Public Administration*, (1), 47–58.
- Vashchenko, S., Haharina, I., & Yaroshuk, Y. (2024). Implementation and improvement of electronic document management systems in public administration. *Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement*, (10), 18–25.
- Weber, M. (1998). *Economy and Society*. Osnovy.
- Yarova, Yu. M. (2025). Prospects for implementing information support. *Actual Problems of Regional Economic Development*, 21(1), 87–95. lib-repo.pnu.edu.ua/bitstream/123456789/24051/1/87-95.pdf

Happy New Year!



Шановні автори!

**Редакційна колегія журналу «Аспекти публічного управління»
широ вітає вас із початком 2026 року!**

**Нехай новий рік стане роком інтелектуальних відкриттів,
сміливих наукових ідей та успішної реалізації дослідницьких
проектів. Бажаємо вам натхнення, внутрішньої стійкості,
академічної свободи й впевненості у власних концепціях.
Нехай кожна стаття знаходить свого читача, кожна гіпотеза
– аргументоване підтвердження, а кожен науковий пошук –
перспективу розвитку.**

**Нехай 2026 рік принесе нові професійні здобутки, міжнародні
партнерства, грантові можливості та зміцнення наукової
спільноти, яку ми разом формуємо.**

*Дякуємо вам за довіру до журналу
та сподіваємося на продовження
нашої плідної співпраці.*


*З повагою
Редакційна колегія журналу
«Аспекти публічного управління»*



Редакційна колегія журналу «Аспекти публічного управління»
висловлює ширю вдячність усім авторам, які взяли участь у
підготовці та виданні номерів журналу у 2025 році.

Акімова Олена
Акімов Андрій
Антілогов Артем
Антонова Ольга
Арутюнян Володимир
Багрім Ольга
Береза Назарій
Біла Дар'я
Бурик Зоряна
Буртова Олена
Воробйов Сергій
Гаєвська Лариса
Гамкрелідзе Костянтин
Герман Денис
Гончарук Владислав
Гончарук Наталія
Гудзь Петро
Даниленко Лідія
Демура Юлія
Довгопол Євгенія
Дробахіна Штепяна
Духневич Ольга
Заворітня Галина
Іванова Світлана
Ігнатенко Євгеній
Ільченко-Сюйва Леся
Карлова Валентина
Карпенко Олександр
Карпенко Юлія

Качмарський Євгеній
Катютіна Людмила
Квітқа Сергій
Кіслов Олександр
Комарницька Ганна
Корнієвський Сергій
Косоногов Денис
Котович Микута
Козопас Андрій
Кравцова Штепяна
Кутепова Марина
Ланко Кирило
Ларіна Наталія
Лащенко Оксана
Лещук Валерій
Маматова Штепяна
Марічерда Валерія
Матвєєва Ольга
Мазур Олександр
Миргородська Марія
Мостовий Микута
Навумау Василь
Орабіна Штепяна
Орлов Данило
Орлов Олександр
Осьмак Антон
Осипенко Богдан
Осипенко Сергій
Поштук Яна



Поліщук Світлана
Прокопенко Сергій
Пшенична Штеяна
Рогачевський Олександр
Руснак Антон
Савосько Штеяна
Савченко Наталія
Саприкін В'ячеслав
Сіденко Юцлія
Сокольська Штеяна
Сорокіна Наталія

Старушенко Галина
Сухарніков Володимир
Шкачук Яна
Шрегубенко Галина
Федосова Катерина
Хожило Максим
Цона Віталій
Чеберячко Сергій
Чернявська Олександра
Шебанов Вадим
Шнекторенко Ігор

Упродовж року на сторінках видання було представлено дослідження, що відображають актуальні тенденції розвитку публічного управління, цифрової трансформації, європейської інтеграції, інституційної модернізації та післявоєнного відновлення України. Ваші наукові розвідки, концептуальні підходи та практико-орієнтовані рішення формують змістовне інтелектуальне середовище журналу та зміцнюють його наукову репутацію.

Дякуємо за професіоналізм, наукову добросовісність, відповідальність і відкритість до академічного діалогу. Саме завдяки вашій участі журнал продовжує розвиватися як майданчик фахової дискусії та наукової співпраці.

Сподіваємося на подальшу плідну взаємодію у наступних випусках журналу «Аспекти публічного управління».



Шановні колеги!

**Редакційна колегія журналу «Аспекти публічного управління»
запрошує вас до співпраці та публікації наукових статей у
випусках 2026 року.**

Журнал є фаховим науковим виданням з питань публічного управління, державної політики, цифрової трансформації, інституційного розвитку та суміжних міждисциплінарних напрямів. Ми відкриті до сучасних теоретичних досліджень, прикладних аналітичних розвідок, методологічних розробок і міжнародних порівняльних студій.

Нагадуємо, що журнал виходить чотири рази на рік, що дає можливість планувати подання матеріалів відповідно до графіка випусків та забезпечує регулярність наукової комунікації.

Запрошуємо до подання:

оригінальних наукових статей;

оглядових і концептуальних досліджень;

матеріалів з аналізу публічної політики;

**міждисциплінарних досліджень
у сфері управління та врядування.**

***Будемо раді продовженню співпраці
та новим авторським ініціативам у 2026 році.***

***З повагою
Редакційна колегія журналу
«Аспекти публічного управління»***

**АСПЕКТИ
ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ**
2026 том 14 №1



PUBLIC
ADMINISTRATION
ASPECTS
14 (1) 2026

**АСПЕКТИ
ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ**
2026 том 14 №2



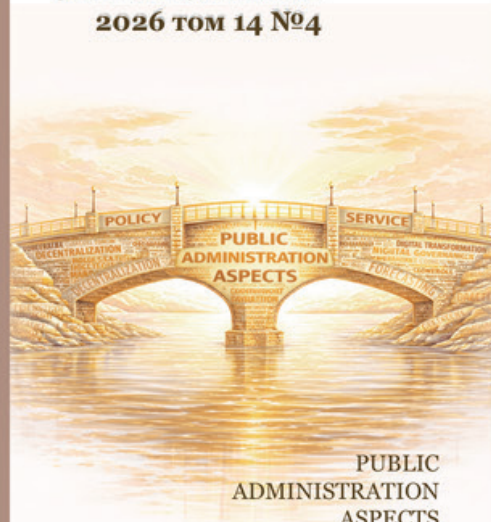
PUBLIC
ADMINISTRATION
ASPECTS
14 (2) 2026

**АСПЕКТИ
ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ**
2026 том 14 №3



PUBLIC
ADMINISTRATION
ASPECTS
14 (3) 2026

**АСПЕКТИ
ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ**
2026 том 14 №4



PUBLIC
ADMINISTRATION
ASPECTS
14 (4) 2026



Журнал «Аспекти публічного управління»: простір професійного діалогу та наукової відповідальності

У період глибоких трансформацій – інституційних, соціально-економічних, безпекових – особливої ваги набуває фахова рефлексія. Саме таку місію виконує журнал «Аспекти публічного управління» – майданчик для публікації оригінальних досліджень з ключових проблем державного та публічного управління.

Програмні цілі

Головна мета журналу – підтримка та розвиток сучасної наукової думки у сфері публічного управління через публікацію:

- теоретичних і методологічних досліджень;
- прикладних аналітичних розвідок;
- порівняльних міжнародних студій;
- міждисциплінарних досліджень, що розкривають нові підходи до управління складними суспільними процесами.

Журнал орієнтований не лише на фіксацію змін, а на їхнє осмислення – від ідей до механізмів впровадження.

Проблематика

На сторінках видання системно висвітлюються питання: соціально-економічної трансформації України;

- міждержавних конфліктів і безпекових викликів;
- впливу глобалізації та геополітичних процесів у Східній Європі;
- досвіду публічного управління у країнах розвинутої демократії;
- цифрової трансформації, інституційної модернізації та післявоєнного відновлення.

Журнал відкритий до інноваційних підходів, нових концепцій та критичного переосмислення управлінських практик.

Розділи журналу

Усі розділи приймають рукописи, проходять індексацію та процедуру подвійного сліпого рецензування:

- Теорія та історія публічного управління
- Механізми публічного управління
- Кадрова політика та публічна служба
- Регіональне та муніципальне управління

Це забезпечує як фундаментальний, так і прикладний рівень наукового аналізу.

Публікаційна етика – основа довіри

Журнал діє відповідно до міжнародних стандартів академічної доброчесності та керується принципами COPE (Committee on Publication Ethics).



Ми вважаємо, що:

- відповідальність за наукову якість несуть автори, редактори, рецензенти та видавці;
- плагіат, фальсифікація даних, дискримінація або наклеп є неприпустимими;
- рішення щодо публікації ухвалюються виключно на основі академічної цінності матеріалу;
- конфлікти інтересів підлягають обов'язковому розкриттю;
- кожен рукопис проходить сліпе рецензування.

Ми підтримуємо культуру наукової відповідальності, прозорості та взаємної поваги.

Авторство та академічна відповідальність

Авторство визнається лише за реального інтелектуального внеску в дослідження. Відповідний автор підтверджує згоду всіх співавторів на публікацію.

У випадку виявлення помилок після публікації редакція забезпечує оперативне внесення виправлень відповідно до міжнародної практики.

Водночас редакція не несе відповідальності за індивідуальні погляди авторів – наукова позиція залишається сферою їхньої особистої відповідальності.

Політика відкритого доступу (Open Access)

Журнал дотримується принципів відкритої науки.

Усі статті публікуються у вільному доступі одразу після виходу номера.

Повнотекстові матеріали безстроково доступні в архіві журналу.

Видання працює за ліцензією Creative Commons CC-BY, що дозволяє вільне читання, цитування, поширення та використання матеріалів із зазначенням авторства.

Це відповідає принципам BOAI (Budapest Open Access Initiative) та сприяє глобальній видимості досліджень.

Чому варто публікуватися саме тут?

«Аспекти публічного управління» – це:

- академічна платформа для формування стратегічного мислення;
- професійна спільнота дослідників і практиків;
- простір відповідального діалогу про майбутнє держави;
- можливість впливати на розвиток управлінської науки та практики.

Ми запрошуємо вас долучитися до цього процесу – до спільного творення інтелектуального простору, в якому народжуються управлінські рішення майбутнього. Сьогодні наукова стаття – це не лише академічний текст, а інструмент впливу, рефлексії та стратегічного бачення. Ваші ідеї можуть стати основою нових політик, реформ і трансформацій. Долучайтеся, щоб разом формувати якість публічного управління та зміцнювати наукову спільноту України.

*З повагою
Редакційна колегія журналу
«Аспекти публічного управління»*



Theoretical and Methodological Analysis Research on the Institute of Mediation as an Element of Democratization of Public Administration and Public Service in Contemporary Scientific Discourse

UDC 35.08:323

DOI: <https://doi.org/10.15421/152543>**Ihnatenko Yevhenii**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0007-2143-7251>, igneo2020@gmail.com*Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)***Abstract.**

The rapid spread of mediation in the global world and its effective application in numerous areas of governance demonstrate the potential of this institution for resolving conflicts in the interaction between the authorities and citizens. According to theorists and practitioners in law, political science, psychology, public administration, and philosophy, constructive dialogue between the state and society can be ensured precisely by mediation as an extrajudicial institution for conflict resolution based on voluntariness, neutrality, confidentiality, and partnership between the parties.

The relevance of the article is determined by the need to create effective, non-violent mechanisms for resolving conflicts between the authorities and citizens in the context of growing conflict during wartime; the need to adapt Ukrainian public administration to European standards, the development of a newly created legislative framework for mediation and the strategic importance of forming and developing the institution of mediation as an element of the democratisation of public authority in Ukraine.

The purpose of the article is to conduct a theoretical and methodological analysis of the study of the institution of mediation as an element of the democratisation of public authority in Ukraine in the scientific discourse of domestic and foreign scholars.

The author's task is to reveal the theoretical and methodological foundations of the study of mediation by domestic and foreign scholars, to outline their common views on the institutionalisation of this problem and the significant differences in the interpretation of this instrument. In the context of the Russian Federation's full-scale armed aggression against Ukraine, this issue is of particular importance, as the external conflict has significantly exacerbated social tensions, increased the number of disputes between citizens and authorities, and complicated communication in the field of public administration.

Conclusions. The introduction of the institution of mediation in the resolution of conflicts in public administration and public service is a topical issue that requires theoretical and methodological foundations for researching the mechanisms of its formation and development for the democratisation of public authority in Ukraine.

Keywords: institution of mediation, public administration, public service, mechanisms for implementing the institution of mediation, scientific discourse, conflict resolution between authorities and citizens, legislative basis for mediation

Теоретико-методологічний аналіз дослідження інституту медіації як елементу демократизації публічного управління та публічної служби в сучасному науковому дискурсі

Ігнатенко Євгеній*Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)***Анотація.**

Стрімке поширення медіації у глобальному світі, ефективність застосування її у численних сферах врядування демонструють потенціал цього інституту для врегулювання конфліктності у взаємодії між владою і громадянами. Конструктивний діалог між державою й суспільством, на думку теоретиків та практиків у юриспруденції, політології, психології та публічного управління, філософії здатна забезпечити саме медіація як позасудова інституція вирішення конфліктів, заснована на добровільності, нейтральності, конфіденційності та партнерстві сторін.

Актуальність статті визначається потребою у створенні ефективних, ненасильницьких механізмів вирішення конфліктів між владою і громадянами в умовах зростання конфліктності у період війни; необхідністю адаптації українського публічного управління до європейських стандартів; розвитком новоствореної законодавчої основи медіації; стратегічним значенням формування та розвитку інституту медіації як елементу демократизації публічної влади в Україні.

Метою статті є теоретико-методологічний аналіз дослідження інституту медіації як елементу демократизації публічної влади в Україні в науковому дискурсі вітчизняних та зарубіжних учених.

Завданням автора є розкрити теоретико-методологічні засади дослідження медіації вітчизняними та зарубіжними науковцями, окреслити їх спільні погляди на інституціоналізацію даної проблеми та суттєві відмінності у трактуванні цього інструменту. В умовах повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України дана проблематика набуває особливої значущості, адже зовнішній конфлікт суттєво загострив соціальні напруження, збільшив кількість спірних ситуацій між громадянами та органами влади, ускладнив комунікацію у сфері публічного управління.

Висновки. Запровадження інституту медіації у врегулюванні конфліктів в публічному управлінні та публічній службі є актуальним питанням, яке потребує теоретико-методологічних засад дослідження механізмів його формування, розвитку задля демократизації публічної влади в Україні.

Ключові слова: інститут медіації, публічне управління, публічна служба, механізми реалізації інституту медіації, науковий дискурс, врегулювання конфліктів між владою і громадянами, законодавча основа медіації

Стаття надійшла / Article arrived: 12.11.2025

Схвалено до друку / Accepted: 19.12.2025



Вступ.

Теоретико-методологічний аналіз медіації ґрунтується на дослідженні стійких моделей поведінки, звичаїв, традицій і норм, які відтворюються в соціальній практиці та передаються наступним поколінням. У цьому контексті дослідження інституту медіації розглядається як процес, у межах якого індивідуальні потреби та дії поступово набувають статусу загальносуспільних, що зумовлює необхідність їх формального та неформального упорядкування. Потреба у дослідженні інституту медіації спричинена кількома групами чинників:

1) євроінтеграційні трансформації та модернізація публічного управління, що передбачають адаптацію європейських стандартів управління на засадах відкритості, партнерства, залучення громадськості до розробки та прийняття рішень, превенцію конфліктів та мирне врегулювання спорів. Медіація відповідає принципам належного врядування (good governance) й має бути інтегрована у систему публічного управління України як інструмент реалізації європейських практик;

2) законодавчі зміни та формування нормативного поля, щодо формування правових основ інституту медіації. Прийняття Закону України «Про медіацію» у 2021 році регламентує медіацію переважно як позасудову процедуру врегулювання спорів, тоді як потенціал медіації у публічному управлінні значно ширший – інституційно-правовий інститут, який потребує розвитку додаткових підзаконних актів, державних стандартів, механізмів імплементації у діяльність органів влади (Про медіацію: Закон України, 2021);

3) воєнний стан в Україні в умовах повномасштабної агресії РФ та воєнний конфлікт на півдні та сході України з 2014 року викликали підвищення конфліктності у публічній взаємодії населення з органами публічної влади;

4) суспільні зміни у цей воєнний період характерні зростанням недовіри населення до влади, неготовності захисту перед інформаційними загрозами, емоційними та соціальними напруженнями, формують потребу у швидких, гнучких, психологічно орієнтованих механізмах урегулювання суперечностей;

5) зростання ролі громадянського суспільства, яке активно посилюється участю громадськості в ухваленні рішень, розширення мережі громадських організацій, омбудсменських структур, консультативно-

-дорадчих органів, волонтерства як окремого руху громадськості у воєнний період. Вони вимагають формування сучасного механізму партнерства й конструктивного діалогу між владою та суспільством.

Отже, тема дослідження інституту медіації в публічному управлінні та, зокрема, на публічній службі, є актуальною та потребує теоретико-методологічного аналізу.

Аналіз останніх досліджень публікації свідчить про зростання інтересу до інституту медіації серед українських та зарубіжних дослідників, зокрема таких як Є. Бородін, О. Василець, Н. Корчак, З. Красіловська, К. Майстренко, Н. Ларіна, І. Лопушинський, Н. Мазаракі, А. Мельниченко, О. Тертишна, К. Токарева, Ю. Рак, С. Хаджирадева, Н. Черненко та ін., які наголошують, що ефективне врегулювання конфліктів у державному секторі можливе лише за умови створення цілісної медіаційної інфраструктури – від нормативної бази до кадрового забезпечення та формування медіаційної компетентності публічних службовців.

На думку вчених інститут медіації у публічному управлінні доцільно розуміти як процес постійного розвитку, що полягає у створенні та підтримці системного медіаційного середовища, в межах якого формуються єдині стандарти підготовки, навчання та підвищення кваліфікації з питань медіації (Красіловська, 2017).

Цікавими для нашого дослідження є погляди зарубіжних дослідників, зокрема: В. Гамільтона (Hamilton, 2010), Муцуо Аокі (Aoki, 2007), А. Гріффа (Greif, 2006), П. Бергера, Т. Лукманна (Berger & Luckmann, 2001), які більш детально розглянемо нижче.

Аналіз останніх наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних учених сприятиме формуванню та розвитку інституту медіації з погляду теоретико-методологічного аналізу, виокремленню восьми етапів формування та реалізації інституту медіації у сфері публічного управління та публічної служби, їх ключових проявів задля демократизації влади в Україні.

Метою статті є теоретико-методологічний аналіз дослідження інституту медіації як елементу демократизації публічної влади в Україні в контексті наукового дискурсу вітчизняних та зарубіжних учених.

Виклад основного матеріалу.

Сучасні інституційні зміни, що відбуваються в адміністративній системі України на національному рівні, пов'язані з трансформацією



функціональної та організаційної структури уряду і міністерств. Водночас ці процеси не можуть розглядатися ізольовано від удосконалення механізмів формування та реалізації публічної політики на місцевому рівні, серед яких особливе місце посідає система врегулювання конфліктної взаємодії органів державної влади з суспільством засобами інституту медіації. Доказом є твердження Є. Бородіна «використання медіації в публічному управлінні може допомогти зняти певне навантаження з органів публічного управління, надати сторонам правового спору більш гнучкий, швидкий і конфіденційний інструмент врегулювання конфлікту» (Борodin, 2019). Нині актуальність теми має повноцінне запровадження в Україні. Це пов'язано із можливістю вирішення спорів у позасудовому порядку та необхідністю розвантаження судів в умовах надмірного перебування справ у провадженні судів. Існування інституту медіації – це один із шляхів України до євроінтеграційного простору (Калмикова, 2024).

Поняття «інститут медіації» містить два взаємопов'язані аспекти: безпосередньо «інститути», які відображають їх формалізацію у вигляді організацій, законів і правових механізмів, та «інституції», що охоплюють усталені звичаї, норми й традиції. На думку М. Карамзіної в демократичних суспільствах інститути не завжди є державними утвореннями, оскільки багато з них виникають у площині громадянського суспільства та соціальних взаємодій. Науковиця вважає, що інституції становлять основу суспільного порядку, а інститути є результатом їх нормативного закріплення в правовому полі (Карамзіна & Шурбованова, 2017, с. 221)

Представники класичного інституціоналізму, зокрема В. Гамільтон, розглядали інституції як сукупність усталених способів мислення і поведінки, що набули характеру соціальної норми (Hamilton, 2010, р. 84).

У сучасному науковому дискурсі Муцуо Аокі характеризує інститути як моделі автономної соціальної взаємодії, закріплені у системі взаємних очікувань та уявлень учасників суспільного життя (Aoki, 2007, 1-31 р.). Більш узагальнене трактування подає А. Гріфф, визначаючи інститути як поєднання правил, переконань, норм та організацій, що формують сталі патерни соціальної поведінки (Greif, 2006).

У соціологічному контексті інституціоналізація ототожнюється з формуванням стабільних форм соціально-

-політичної взаємодії. Р. Коуз (Coase, 1991), Д. Норт (North, 2000) та П. Бергер (Berger, 1998) аналізували цей процес у двох вимірах: як становлення неформальних норм і як їх подальше закріплення у правових та організаційних структурах.

П. Бергер і Т. Лукман (Berger & Luckmann, 2011, р. 5-22) обґрунтували інституціоналізацію як процес закріплення соціальних практик через їх об'єктивацію та легітимацію, у результаті чого соціальні відносини набувають характеру стабільних і загально визнаних форм взаємодії. У словнику української соціології під інституціоналізацією також розуміється процес, завдяки якому соціальні дії набувають регулярного, стандартизованого та тривалого характеру.

Представники неоінституціоналізму, зокрема Р. Ді Маджо, В. Пауелл (DiMaggio, Paul, Powell & Walter, 1983), акцентували увагу на динамічному характері інституційних змін, наголошуючи, що інституціоналізація не завершується моментом створення інституту, а триває в процесі його адаптації до нових соціальних умов. Загалом, на їх думку процес інституціоналізації охоплює такі взаємопов'язані етапи:

- 1) усвідомлення суспільної потреби, що вимагає колективних дій;
- 2) формування спільних цілей;
- 3) становлення норм і правил у процесі соціальної взаємодії;
- 4) створення відповідних процедур;
- 5) формалізація та впровадження норм;
- 6) запровадження механізмів контролю і санкцій;
- 7) формування статусно-рольової структури.

Інші стадії інституціоналізації виокремлюють П. Бергер і Т. Лукман (Berger & Luckmann, 2011, р. 5-22):

- хабітуалізація – закріплення повторюваних форм поведінки як звичних і автоматизованих;
- типізація – формування загально визнаних моделей взаємодії в межах соціальних груп;
- легітимація – обґрунтування та визнання цих моделей як соціально прийнятних і доцільних.

Соціальні інституції за своєю природою мають амбівалентний характер. П. Бергер також зазначає, що вони здатні не лише оптимізувати та впорядковувати соціальні взаємодії, а й ускладнювати їх, створюючи додаткові бар'єри для ефективної комунікації та взаєморозуміння між суб'єктами суспільних відносин. У цьому контексті особливої актуальності набуває



потреба у впровадженні медіації як інструменту подолання конфліктної взаємодії, що дедалі більше розглядається як невід'ємний компонент сучасної інституційної практики (Berger, 1998, p. 56).

Аналіз сучасних наукових підходів свідчить про зростання інтересу до медіації та її інституціоналізації серед українських дослідників, зокрема: Є. Бородіна, О. Василюк, З. Красіловська, К. Майстренко, Н. Ларіна, І. Лопушинський, Ю. Рак, Н. Черненко, С. Хаджирадева та ін.). Ефективне врегулювання конфліктів у публічному секторі можливе лише за умов створення цілісної медіаційної інфраструктури – від нормативної бази до кадрового забезпечення та формування медіаційної компетентності публічних службовців. В їхніх працях перш за все трактується інституціоналізація як процес. Так З. Красіловська пропонує розуміти інституціоналізацію медіації у публічному управлінні як процес постійного розвитку, що полягає у створенні та підтримці системного медіаційного середовища, в межах якого формуються єдині стандарти підготовки, навчання та підвищення кваліфікації з питань медіації (Красіловська, 2017, 221 с.).

Тоді як Н. Черненко розглядає інституціоналізацію не лише як формально-правове закріплення певних норм, а також як створення відповідного інституту медіації, що забезпечує безперервний процес трансформації,

який охоплює формування та розвиток єдиного медіаційного простору (Черненко, 2018, с. 92). Авторка трактує медіаційний простір як середовище поширення та удосконалення медіаційної практики шляхом цілеспрямованого навчання медіаторів, представників державної влади, місцевого самоврядування та різних сфер суспільної діяльності (Черненко & Бринза, 2022). Авторкою визначені складові, які мають призвести до формування та розвитку інститутів медіації в українському просторі: подальший розвиток законодавчого забезпечення; створення допоміжних органів, які займатимуться виключно питаннями медіації та процедурами її проведення; розвиток медіаційної культури; інформаційна кампанія; впровадження медіаційних процедур; розробка стандартів та етичних норм; співпраця з громадськістю; оцінка та забезпечення функціонування інституції у сталому розвитку (Черненко, 2018, с. 92; 2023).

Таку думку розділяють Є. Бородін, (2019) Н. Ларіна (2022) І. Лопушинський (Лопушинський, Ковальська & Демченко, 2022), Н. Мазаракі (, 2018), Ю. Рак (Грабовський & Рак, 2020) С. Хаджирадева (Khadzhyradieva, Hrechko & Smal-skys, 2019).

Здійснений нами аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених сприяв виокремленню восьми етапів інституціоналізації медіації в публічному управлінні, зазначивши їх ключові прояви, які відобразимо у відповідній таблиці. (табл. 1)

Табл. 1.

Етапи інституціоналізації медіації в публічному управлінні у науковому дискурсі

Етапи та їх зміст	Ключові прояви медіації у публічному управлінні	Результат / інституційний ефект
1. Виникнення суспільної потреби: усвідомлення необхідності врегулювання конфліктної взаємодії між владою і громадськістю	Зростання конфліктності, низький рівень довіри, потреба у нових механізмах комунікації	Формування соціального запиту на інститут медіації
2. Хабітуалізація (звичне застосування окремих медіативних практик): споріднене використання медіації в окремих органах влади або громадських ініціативах	Проведення консультацій, діалогових платформ, круглих столів з елементами медіації	Медіаційні практики стають впізнаваними та частково відтворюваними
3. Типізація (формування стандартних моделей поведінки: Поступове закріплення повторюваних моделей мирного врегулювання конфліктів	Розробка рекомендацій, методичних матеріалів, перших стандартів медіації	З'являється нормативне та організаційне підґрунтя для застосування медіації
4. Легітимація (нормативне обґрунтування інституту медіації): поява офіційних норм, які визнають медіацію як прийнятний спосіб вирішення спорів	Прийняття Закону України «Про медіацію», включення медіації у стратегії державних органів	Інститут медіації отримує правову основу, стає частиною публічної політики
5. Організаційне оформлення (створення структур і процедур): формування організаційних механізмів та інституційних підрозділів	Створення медіаційних центрів при ЦОВВ, впровадження медіаторів у роботу органів влади	Систематизація застосування медіації у публічному управлінні



Етапи та їх зміст	Ключові прояви медіації у публічному управлінні	Результат / інституційний ефект
6. Професіоналізація та стандартизація: підготовка кадрів, уніфікація програм, сертифікація фахівців	Навчання медіаторів, підвищення кваліфікації службовців, створення стандартів медіації	Забезпечення якості та професійності медіативних процедур
7. Інтеграція в управлінські процеси: включення медіації в інституційні механізми взаємодії влади і громадян	Застосування медіації при розробці політик, у комунікації з громадськістю, у роботі ЦОВВ та ОМС	Зменшення конфліктності, поява культури діалогу та партнерства
8. Розвиток та самооновлення інституту: постійна адаптація до нових викликів, зміна процедур	Використання цифрової медіації, онлайн-платформ діалогу, інтеграція ШІ у процеси аналізу конфліктів	Усталення медіації як невід'ємного механізму демократичного врядування

Авторська розробка.

Таку думку розділяють Ю. Рак (Грабовський & Рак, 2020) та С. Хаджирадєва (Khadzhyradieva, Hrechko & Smalskys, 2019): стандарти мають бути спрямовані на формування відповідних компетентностей у державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, відповідальних за врегулювання конфліктних ситуацій у сфері публічного управління. У перспективі це має сприяти налагодженню конструктивної взаємодії між публічною владою та громадянським суспільством на засадах партнерства і довіри.

Сучасні інституційні зміни, що відбуваються в адміністративній системі України на національному рівні пов'язані з трансформацією функціональної та організаційної структури уряду і міністерств. Водночас ці процеси не можуть розглядатися ізольовано від удосконалення механізмів і інструментів формування та реалізації публічної політики на місцевому рівні, серед яких особливе місце посідає система взаємодії органів державної влади з інститутами громадянського суспільства (Ігнатенко & Ларіна, 2024, с. 95-98).

З урахуванням масштабних інституційних змін, що сьогодні відбуваються в системі публічного управління України, медіація здатна виступити ключовим інструментом гармонізації відносин між владою, громадянами та громадськими організаціями. Саме тому інституціоналізація має не епізодичний, а довготривалий, еволюційний характер, передбачаючи безперервну трансформацію практик, процедур і стандартів публічної комунікації у взаємодії влади з суспільством. Тому теоретичне підґрунтя трактування функцій інститутів медіації направлено на врегулювання конфліктної взаємодії у публічному управлінні.

Разом з тим формування інститутів медіації у публічному управлінні не можуть обмежуватися лише юридичним визначенням процедури. Вони мають розглядатися як ширший соціальний

і управлінський процес, спрямований на формування культури альтернативного вирішення спорів, підвищення якості комунікації між владою та суспільством, розвитком компетентності публічних службовців у сфері ненасильницького діалогу та партнерської взаємодії.

Процедура формування інститутів розглядається як системний процес охоплює комплекс заходів:

- нормативно-правове закріплення (ухвалення законів, підзаконних актів, стратегій);
- формування політик і процедур;
- створення організаційної інфраструктури (органів, служб, мереж, центрів компетенцій);
- підготовку та професійний розвиток кадрів;
- інформаційно-просвітницьку роботу;
- встановлення механізмів моніторингу, оцінювання, підзвітності та контролю;
- залучення громадськості до співстворення рішень.

Однак повномасштабна агресія рф проти України суттєво змінила умови функціонування публічного управління, посиливши конфліктогенність суспільного середовища та збільшивши навантаження на органи влади. Війна актуалізувала потребу пошуку нових інструментів, здатних забезпечити ефективну комунікацію, врегулювання суперечностей та підтримку стабільності державного управління.

Зовнішні агресивні воєнні дії рф закономірно спричинили зростання внутрішніх конфліктів у діяльності органів влади та у взаємодії з громадянами. Напруженість підсилюється психологічним тиском, високим стресом, інформаційними ризиками, обмеженням доступу до відкритих даних з міркувань національної безпеки. Це нерідко створює передумови для конфліктних ситуацій між державними структурами і населенням, працівниками та керівниками, а також між владою і громадянським суспільством. Такі конфлікти



здатні знижувати ефективність управлінських процесів, посилювати недовіру, ускладнювати комунікацію та підвищувати «ціну конфлікту» (Конута, 2022, с. 64-69). Одним із інструментів, який здатний врегулювати конфлікти у взаємодії органів влади з громадянами поступово стає медіація, яка інтегрується в сферу публічного управління та адаптується до сучасних викликів.

Медіація виступає як альтернативний метод врегулювання суперечок, зокрема в умовах особливого значення набуває впровадження, які здатні забезпечити швидке, конструктивне й позасудове узгодження позицій сторін (Черненко, 2018, с. 15). Вона демонструє потенціал бути дієвим інструментом для подолання конфліктності у сфері публічного управління, оскільки ґрунтується на принципах: добровільності, неупередженості, конфіденційності, толерантності, рівності сторін, орієнтації на досягнення взаємоприйняттого рішення.

Важливим є усвідомлення того, що медіація не може бути зведена лише до способу вирішення спорів. У контексті публічного управління вона виступає механізмом стабілізації інституційної взаємодії, сприяє прозорості та відкритості влади, підвищує якість та обґрунтованість прийняття рішень, формує довіру до державних інститутів (Бородін, 2019, с. 23).

Відповідно до Закону України «Про медіацію» (2021) медіація визначається як позасудова добровільна, конфіденційна та структурована процедура, у межах якої сторони спільно з медіатором намагаються запобігти або врегулювати конфлікт шляхом переговорів. Це нормативне визначення стало фундаментом для законодавчої інституціоналізації медіації, окресливши її правовий статус, базові принципи та ключові стандарти.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Бородін, Є. (2019). Організаційно-правові підстави застосування медіації в системі державного управління. *Аспекти публічного управління*, 7(4), 28-34. <https://doi.org/10.15421/151920>
- Грабовський, В. А., & Рак, Ю. О. (2020). Особливості становлення та тенденції розвитку інституту медіації: українські та зарубіжні практики. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія «Державне управління»*, (1(96)), 5-12.
- Ігнатенко, С. О., & Ларіна, Н. Б. (2024). Особливості застосування медіаційних процедур на публічній службі. У Л. Комаха, Н. Корчак, & Н. Ларіна (Ред.), *Сучасні виклики для державної служби: інформаційно-комунікативний аспект: матеріали міжнародного круглого столу* (Київ, 18 червня 2024 р.) (с. 95-98). ННІ ПУДС КНУ.
- Калмикова, Л. (2024, 1 жовтня). Медіація: модний тренд чи нагальна потреба? *Національна асоціація адвокатів України*. unba.org.ua/publications/8689-mediaciya-modnij-trend-chi-nagal-na-potreba.html
- Кармазіна, М. С., & Шурбована, О. М. (2012). «Інститут» та «інституція»: проблема розрізнення понять. *Політичний менеджмент*, (4(19)), 10-19.
- Корнута, Л. М. (2022). Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, (2), 64-69.
- Красіловська, З. В. (2017). *Становлення інституту медіації в системі публічного управління: теоретико-правовий аспект* (Дис. канд. наук держ. упр.). Одеса.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.

Дослідження формування, розвитку інститутів медіації у публічному управлінні та публічній службі – це ще не завершений процес. Він лише набирає обертів і потребує системного підходу, міжвідомчої координації, ресурсної підтримки та формування нових управлінських компетентностей, що поєднує правовий, організаційний та управлінський виміри рівня вивчення проблеми. Успішна інтеграція медіаційних практик у діяльність органів публічної влади сприяє розвитку культури партнерства між державою і громадянами, що є ознакою зрілості демократичного врядування сучасного публічного управління, командного менеджменту.

Процес запровадження інститутів медіації у публічне управління та публічну службу передбачає формування нових правил, структур і механізмів, які забезпечують цілісність, передбачуваність та узгодженість управлінської діяльності на всіх рівнях державної влади – правовому, управлінському, організаційному, соціально-психологічному, комунікативному та ін, є важелем для ефективного функціонування державних інституцій важливо, щоб органи влади мали чітке розуміння того, який саме інститут відповідальний за реагування на певні проблеми, яке коло повноважень він має та хто несе персональну відповідальність за їх розв'язання. Така чіткість дозволяє уникнути дублювання функцій, зменшує ризики управлінської неузгодженості та підвищує результативність публічної політики. Перспективним є дослідження організаційно-правових засад регулювання конфліктів у публічному управлінні та публічній службі в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови України.



- Ларіна, Н. Б. (2022). Інституційні засади формування медіаційної компетентності публічних службовців в Україні. *Аспекти публічного управління*, 10(6), 61–70. <https://doi.org/10.15421/152245>
- Лопушинський, І. П., Ковальська, Н. М., & Демченко, В. М. (2022). Медіація як засіб вирішення суперечок у публічному управлінні: гуманістичний аспект. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, (1(80)). [bit.ly/3Z1Fm54](https://doi.org/10.15421/3Z1Fm54)
- Мазаракі, Н. А. (2018). *Медіація в Україні: теорія та практика* (монографія). Інститут законодавства ВР України. Про медіацію. Закон України № 1875-IX від 16.11.2021. zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text
- Черненко, Н. (2023). Роль інституціоналізації медіації в публічному управлінні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*, 11(1), 12-19. <https://doi.org/10.15421/152302>
- Черненко, Н. М., & Бринза, І. В. (2022). Соціально-психологічний механізм медіації в освітньому процесі. *Наукові перспективи*, (2(20)), 484–498.
- Aoki, M. (2007). Endogenizing institutions and institutional change. *Journal of Institutional Economics*, 3, 1–31.
- Berger, P. (1998). *The Limits of Social Cohesion: Conflict and Mediation in Pluralist Societies: A Report of the Bertelsmann Foundation to the Club of Rome*. Bertelsmann Foundation.
- Berger, P., & Luckmann, T. (2011). *The Social Construction of Reality*. Garden City.
- Coase, R. (1991). *The Firm, the Market, and the Law*. Telex.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Greif, A. (2006). *Institutions and the Path to the Modern Economy: Lessons from Medieval Trade*. Cambridge University Press.
- Hamilton, W. H. (2010). Institutions. *Encyclopedia of the Social Sciences*, 8, 84.
- Khadzhyradieva, S., Hrechko, T., & Smalskys, V. (2019). Institutionalisation of behavioural insights in public policy. *Public Policy and Administration*, 18(3), 95–113.
- North, D. (2000). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Osnovy.

REFERENCES

- About mediation. (2021, November 16). Law of Ukraine No. 1875-IX “On Mediation.” zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text
- Aoki, M. (2007). Endogenizing institutions and institutional change. *Journal of Institutional Economics*, 3, 1–31.
- Berger, P. (1998). *The Limits of Social Cohesion: Conflict and Mediation in Pluralist Societies: A Report of the Bertelsmann Foundation to the Club of Rome*. Bertelsmann Foundation.
- Berger, P., & Luckmann, T. (2011). *The Social Construction of Reality*. Garden City.
- Borodin, Y. (2019). Organizational and legal principles of application of media in the system of public administration. *Public Administration Aspects*, 7(4), 28-34. <https://doi.org/10.15421/151920>
- Chernenko, N. (2023). The Role of Institutionalization of Mediation in Public Administration: Theoretical Aspect. *Public Administration Aspects*, 11(1), 12-19. <https://doi.org/10.15421/152302>
- Chernenko, N. M., & Brynza, I. V. (2022). Sotsialno-psykholohichniy mekhanizm mediatsii v osvritnomu protsesi. *Naukovi perspektyvy*, (2(20)), 484–498.
- Coase, R. (1991). *The Firm, the Market, and the Law*. Telex.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Greif, A. (2006). *Institutions and the Path to the Modern Economy: Lessons from Medieval Trade*. Cambridge University Press.
- Hamilton, W. H. (2010). Institutions. *Encyclopedia of the Social Sciences*, 8, 84.
- Hrabovskiy, V. A., & Rak, Yu. O. (2020). Osoblyvosti stanovlennia ta tendentsii rozvytku instytutu mediatsii: ukrainski ta zarubizhni praktyky. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy. Seriya "Derzhavne upravlinnia"*, (1(96)), 5–12.
- Ihnatenko, Ye. O., & Larina, N. B. (2024). Features of applying mediation procedures in the public service. In L. Komakha, N. Korchak, & N. Larina (Eds.), *Modern challenges for the civil service: Information and communication aspect: Proceedings of the international round table* (Kyiv, June 18, 2024) (pp. 95–98). Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv.
- Kalmykova, L. (2024, October 1). Mediation: A fashionable trend or an urgent need? *National Bar Association of Ukraine*. unba.org.ua/publications/8689-mediacya-modnij-trend-chi-nagal-napotreba.html
- Karmazina, M. S., & Shurbovana, O. M. (2012). “Institute” and “institution”: The problem of distinguishing concepts. *Political Management*, 4(19), 10–19.
- Khadzhyradieva, S., Hrechko, T., & Smalskys, V. (2019). Institutionalisation of behavioural insights in public policy. *Public Policy and Administration*, 18(3), 95–113.
- Kornuta, L. M. (2022). Okremi pytannia provadzhenia derzhavnoi sluzhby v umovakh voiennoho stanu. *Dniprovskiy naukoviy chasopys publichnogo upravlinnia, psykholohii, prava*, (2), 64–69.
- Krasilovska, Z. V. (2017). *Stanovlennia instytutu mediatsii v systemi publichnogo upravlinnia: teoretyko-pravovyi aspekt* (PhD dissertation). Odesa.
- Larina, N. (2022). Institutional principles of formation of mediation competence of public servants in Ukraine. *Public Administration Aspects*, 10(6), 61–70. <https://doi.org/10.15421/152245>
- Lopushynskiy, I. P., Kovalska, N. M., & Demchenko, V. M. (2022). Mediatsiia yak zasib vyrishennia superechok u publichnomu upravlinni: humanistychniy aspekt. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, (1(80)). [bit.ly/3Z1Fm54](https://doi.org/10.15421/3Z1Fm54)
- Mazaraki, N. A. (2018). *Mediation in Ukraine: Theory and practice* [Monograph]. Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine.
- North, D. (2000). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Osnovy.



Normative Universalism as an Illusion of Order: from the Slogan of 1789 to the Global Compliance Regimes of the 21st Century

UDC 005.73:351:316.77:17.021.1

DOI: <https://doi.org/10.15421/152544>**Ivanova Svitlana**Ph. D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0002-9065-8687>, isaivanova2014@gmail.com*Oles Honchar Dnipropetrovsk National University (Dnipro, Ukraine)***Annotation.**

The article is devoted to the critical study of the phenomenon of normative universalism in the historical and modern perspective – from the 1789 slogan "one law, one weight and measure" to the global compliance regimes of the XXI century (GDPR, ESG, ISO 37301, AI Act).

The central problem of the paper is to identify the limitations of normative models that assume that uniformity of rules automatically creates fair and just behavior.

In the course of the study, a comprehensive interdisciplinary analysis is performed: (1) a historical and political review of normative reforms from the period of the French Revolution; (2) an analytical review of contemporary publications on compliance management, organizational ethics and digital regulation; (3) a comparison of normative approaches with the concepts of E. Deming, P. Senge and O. Scharmer; (4) a comparative analysis of 18th and 21st century normativism in a structured way.

The results show that modern regulatory systems – like the universalist project of the eighteenth century - strive for a unified field of responsibility, but encounter a fundamental contradiction between the formal equality of norms and actual cultural practices.

Empirical research confirms: formal elements of compliance explain only part of employee behavior, while actual effectiveness is determined by a culture of fairness, trust, perceptions of procedural integrity, and intrinsic motivation.

A comparison of normative models with the theories of Deming, Senge, and Scharmer revealed that sustainable change is only possible when moving from control to systemic improvement, from reaction to organizational learning, and from bureaucratic "downloading" to conscious action from the future. The norm forms the frame, but culture and motivation determine the reality of behavior.

The conclusions substantiate that normative mechanisms, both in the eighteenth and twenty-first century, cannot deliver transformation without cultural and systemic work. Modern compliance can avoid the "illusion of order" trap only when integrated with approaches of organizational development, systems thinking, and ethical maturity.

Keywords: compliance-management, normative universalism, organizational culture, ethical behavior, systems thinking, motivation, management transformation

Нормативний універсалізм як ілюзія порядку: від гасла 1789 року до глобальних режимів дотримання норм 21 століття

Іванова Світлана*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Дніпро, Україна)***Анотація.**

Стаття присвячена критичному дослідженню феномену нормативного універсалізму в історичній та сучасній перспективі – від гасла 1789 року «один закон, одна вага і міра» до глобальних режимів дотримання вимог XXI століття (GDPR, ESG, ISO 37301, AI Act).

Центральною проблемою статті є виявлення обмежень нормативних моделей, які припускають, що однорідність правил автоматично створює справедливу і чесну поведінку.

У ході дослідження проводиться комплексний міждисциплінарний аналіз: (1) історичний і політичний огляд нормативних реформ з періоду Французької революції; (2) аналітичний огляд сучасних публікацій з управління комплаєнсом, організаційної етики та цифрового регулювання; (3) порівняння нормативних підходів з концепціями Е. Демінга, П. Сенге та О. Шармера; (4) порівняльний аналіз нормативізму 18-го та 21-го століть у структурованому вигляді.

Результати показують, що сучасні системи регулювання, як і універсалістський проект XVIII століття, прагнуть до уніфікованої сфери відповідальності, але стикаються з фундаментальною суперечністю між формальною рівністю норм та фактичними культурними практиками.

Емпіричні дослідження підтверджують: формальні елементи комплаєнсу пояснюють лише частину поведінки співробітників, тоді як фактична ефективність визначається культурою справедливості, довіри, сприйняття процедурної цілісності та внутрішньою мотивацією.

Порівняння нормативних моделей з теоріями Демінга, Сенге та Шармера показало, що стійкі зміни можливі лише при переході від контролю до системного вдосконалення, від реакції до організаційного навчання та від бюрократичного «завантаження» до свідомих дій з майбутнього. Норма формує рамки, але культура та мотивація визначають реальність поведінки.

Висновки підтверджують, що нормативні механізми, як у XVIII, так і в XXI столітті, не можуть забезпечити трансформацію без культурної та системної роботи. Сучасне дотримання норм може уникнути пастки «ілюзії порядку» лише тоді, коли воно інтегровано з підходами організаційного розвитку, системного мислення та етичної зрілості.

Ключові слова: комплаєнс-менеджмент, управління дотриманням норм, нормативний універсалізм, організаційна культура, етична поведінка, системне мислення, мотивація, трансформація управління

Стаття надійшла / Article arrived: 12.11. 2025

Схвалено до друку / Accepted: 20.12.2025



Introduction.

- *"How do you assess the impact of the French Revolution of 1789?"*

(American diplomat's question to Chinese Premier Zhou Enlai during the visit of a US delegation to the PRC, early 1970s)

- *"It's too early to judge."*
(Zhou Enlai)

Contemporary global regulatory regimes – GDPR, ISO 37301, EU Sustainability Directives, ESG, AI Act – seek to create a universal space of accountability and transparency. In their logic, they reproduce a long-standing idea first institutionalized during the French Revolution: to create a just social order through uniform laws, uniform standards, and unification of rules of conduct.

The slogan of 1789 - "One God, One King, One Law, One Weight and Measure" – expressed the belief that the ordering of norms was the basis of social justice (Gedj, 2000). The parallel with contemporary compliance is obvious: standards and regulation also claim to be universal and rational.

However, social history and contemporary studies of compliance show: normative equality is not identical to real equality, and standardization does not guarantee honesty and ethical behavior.

Analysis of recent publications. Modern publications on ethics and compliance management in general show a rather optimistic picture: ethics and compliance programs can indeed reduce the frequency of violations, increase employee awareness and support more responsible behavior. Analysis of works and empirical studies show that the presence of a formalized program that includes several complementary components (code, training, lines of trust, investigations, reporting) correlates with a lower incidence of unethical behavior and a greater willingness to report wrongdoing (Kaptein, 2015; Weaver & Treviño, 1999).

Reviews on ethical culture record a fairly consistent relationship between a strong ethical culture and the quality of decisions, reduced incidents and increased trust within an organization (Roy et al., 2022). New research also highlights the contribution of compliance culture in specific domains: the influence of compliance culture on employees' green behavior and companies' environmental practices, and the role of ethical culture and internal controls in improving fiscal discipline (Hair et al., 2023). In addition, ethical training has been demonstrated to increase clarity of expectations, transparency of procedures, and perceived enforceability of norms, especially at the team level (Cabana et al., 2025).

However, a number of recent works also point

to significant complexities accompanying the practice of compliance. First, systematic reviews in the area of business process compliance and formal methods show that despite the development of powerful modeling and monitoring tools, actual business processes are still often non-compliant, and financial penalties and reputational losses remain significant (Souenjaya et al., 2025)

Second, compliance officers themselves emphasize in recent qualitative studies that there is no "quick solution": measuring program effectiveness, resource constraints, legal formalism, and employee fatigue from regulatory burden prove to be persistent obstacles (Soltes, 2022; Frommelt, 2024).

Third, recent work on digital compliance captures the difficulties of institutionalization: companies declare a commitment to data protection and cybersecurity, but in practice are often limited to partial, project-based solutions, failing to embed requirements into process architecture and corporate culture (Schilirò, 2024; Schrödter & Weißenberger, 2024).

Finally, conceptual studies also point to fundamental limitations of the "purely legal" view of compliance: programs perceived as a tool of self-defense management suffer from a lack of internal legitimacy and do not change underlying behavioral patterns (Roy et al, 2023; Stansbury et al, 2007; Ethics and Compliance Programs..., 2023).

When these empirical results are compared with the theories of E. Deming, P. Senge and O. Scharmer, a fairly consistent picture emerges. Deming pointed out that most failures are due to system defects, not "bad people", and therefore it is necessary to improve processes and culture, not just to increase control. Contemporary publications support this thesis: it is the combination of "hard" program elements (policies, procedures, monitoring) with "soft" factors – ethical culture, fairness, trust - that produces more sustainable effects (Kaptein, 2015; Roy et al., 2022; Cabana et al., 2025).

Senge's logic of the learning organization is reflected in works that treat compliance as part of organizational learning and systemic reflection rather than as an external supervisory function (Weaver & Treviño, 1999). Finally, Scharmer's U Theory resonates with research criticizing the "download level" of bureaucratic repetition of procedures and calling for a shift of attention to deeper levels - conscious system visioning, sensing contexts, and shaping the future of organizational ethics (Schilirò, 2024; Ethics and Compliance Programs..., 2023).

Taken together, this suggests that recent publications are gradually shifting the focus from compliance as a legal compliance technique to compliance



as a space of cultural and systemic transformation, which is fully in line with the criticism of normativism and the human-centered approaches of Deming, Senge and Scharmer.

Main text

The French Revolution as a historical precedent for normative universalism. The decrees of August 4, 1789 abolished feudal privileges, proclaimed uniform measures and uniform law. It was an attempt to create a new social system from above, through the elimination of legal asymmetries. Formally, the changes were radical: class divisions disappeared, feudal courts and church tithes were abolished (Gedj, 2000; Jones, 2006).

However, studies of the socio-political dynamics of the revolution show:

- old power structures disappeared but new ones emerged,
- social inequalities changed form but did not disappear,
- corrupt and clientelistic practices have adapted,
- ideological equality was not transformed into actual equality (Furet, 1981; Tackett, 2015).

Reform has created an ideology of equality, but has not created institutions capable of holding this equality in reality. Such a historical parallel is suggested when analyzing contemporary compliance programs.

There is a limitation of normative reforms in which culture acts as an insurmountable factor. And contemporary research on organizational ethics confirms this. Thus, Weaver & Treviño (2001) found that:

- formal elements of compliance programs explain only 20-30% of employee behavior,
- the remainder is determined by culture, perceptions of fairness, levels of trust, moral standards and leadership.

Also Kaptein (2015) and OECD (2021) confirm:

- normativity creates a structure,
- but behavior is created by culture.

Based on these assertions, the following formula for organizational maturity can be formulated:

$$Effective\ Compliance = (Law\ as\ a\ framework) \times (Culture\ as\ a\ content) \times (Motivation\ as\ a\ driver)$$

Or more compactly:

$$Effective\ Compliance = N \times C \times M,$$

where

C - effective compliance and ethical behavior,

N - normative frame (law-as-frame),

C - cultural content (culture-as-substance),

M - motivational driver (motivation-as-drive).

And this is where the key parallelism between the eighteenth and twenty-first centuries emerges.

Modern compliance regimes: a new implementation of the idea of "one law". Today, modern regulations are striving for global unification. Thus:

- GDPR establishes a single data processing regime in the EU;
- ISO 37301 sets standards for compliance systems worldwide;
- ESG-directives introduce universal sustainability requirements;
- AI Act claims to create a unified AI ethics architecture;
- supply chain due diligence laws require companies to be equally liable for third parties.

This normative universalism is close to an enlightenment logic: the world should be a fairer place if the rules are uniform.

However, empirical studies show:

- having a code ≠ following the code
- regulation does not eliminate abuses, but only changes their form,
- corrupt practices adapt faster than standards are updated (Coglianese & Nash, 2020).

Thus, twenty-first-century normativism reproduces a fundamental error of eighteenth-century normativism: the assumption that standardization alone ensures moral progress.

Let us examine the key features of eighteenth- and twenty-first-century normativism through a comparative blitz analysis (Table 1).

Table 1.

Historical and conceptual parallels of normativism

Parameter	XVIII century (1789)	21st century (compliance and global standards)
Source of normativity	Revolutionary state	Supranational institutions (EU, OECD, ISO)
Basis	Reason, equality, universal law	Universal standards, global ethics, risk management
Mechanism of realization	Equalization of rights and obligations	Equalization of procedures, policies, accountability
Expectations	Fairness through harmonization	Ethics through standardization



Parameter	XVIII century (1789)	21st century (compliance and global standards)
Reality	New inequalities, adaptation of old practices	Formalism, circumvention of rules, adaptation of corruption
Main weakness	Discrepancy between law and social culture	Discrepancy between norm and organizational behavior
Key lesson	Structures can be changed quickly while minds can be changed slowly	Unification without culture \neq transformation

Source: developed by the author

Naturally, the question arises: Why does the modern "uniform law" not guarantee change?

It is necessary to realize that even the most perfect regulation does not take into account fundamental factors, specifically:

- Corruption is adaptive and creative - new rules generate new schemes.
- Human psychology is stable - motivations, fears and interests are stable.
- Organizations develop shadow practices - "regulatory gaming".

Control causes resistance, here we can remember that the more total regulation, the more sophisticated resistance, the more total control, the more inventive human behavioral schemes to get out of control, as evidenced by studies in the field of neuromanagement (Jacobs, 2009).

It can be argued that modern compliance systems show that effectiveness arises only when norms and culture are combined, rather than norms alone.

Understanding the nature of modern compliance systems is impossible without referring to the ideas of Edwards Deming – one of the key theorists of quality management. His criticism of traditional management approaches and emphasis on systems thinking allow us to take a fresh look at the weaknesses of normativist models of both the 18th century and the 21st century.

At the heart of Deming's philosophy is the thesis that quality is determined by the system, not by individual efforts or penalties (Deming, 1986).

It is the system – with its processes, relationships, motivational mechanisms, and culture - that shapes people's behavior. According to Deming, up to 94% of errors and violations are caused by defects in processes, work organization and management decisions, not by employee dishonesty.

From these perspectives, modern compliance programs face a fundamental contradiction. Formal regulation assumes that norm control and sanctions can eliminate violations. However, Deming showed that:

- employee behavior reflects context rather than intent,

- trying to "correct" people instead of process leads to the illusion of control,
- punishment suppresses intrinsic motivation,
- fear and formalism destroy the ability to learn and consciously follow rules.

In this sense, compliance based on fear and monitoring is in direct conflict with a systemic approach to quality. It reproduces the same mistake as eighteenth-century normativism: the attempt to achieve social order through external uniformity.

Deming emphasized that sustainable quality is possible only through understanding the variability of processes, involving people and developing their skills, eliminating systemic causes of violations, and changing culture (not just policies and procedures).

These points fundamentally correspond to contemporary research on organizational ethics, confirming that formal elements of compliance explain only a small portion of employee behavior (Abdullah et al., 2016, Weaver & Treviño, 2001).

From Deming's point of view, the main shortcoming of modern compliance is that it often attempts to correct what is an consequence rather than a cause. Regulations require compliance but do not reform the system that generates risks. Therefore, traditional measures – policies, inspections, and sanctions - seldom produce lasting results.

Deming advocated replacing the "culture of fear" with a culture of trust and learning, where employees act not out of fear of punishment but out of a desire to do their job well. This approach transforms compliance from a tool of oversight to a tool of development.

Thus, through the prism of Deming's view, it becomes evident that modern attempts to create universal compliance structures are clearly limited because they do not address the systemic roots of non-compliance - organizational culture, motivation, process structure and quality of management decisions. Like normativism in 1789, 21st century compliance risks becoming an illusion of order if it does not focus on system change, but only on standardizing behavior. Let us consider some divergences in the views of E. Deming and the compliance approach (Table 2).



Table 2.

Compliance vs Deming: coincidences and divergences

Comparison parameter	Modern compliance (normative approach)	E. Deming's approach (systemic quality management)	Divergences
Management philosophy	Management through rules, standards, responsibility for non-compliance.	Management through the system, processes and their continuous improvement.	Divergence: compliance is normative; Deming's approach is process-oriented.
Source of problems and violations	It is assumed that a significant portion of violations is a consequence of human behavior.	94% of problems are due to system, process and management defects.	Fundamental divergence: focus on the person vs focus on the system.
Main instrument of influence	Control, monitoring, auditing, sanctions, political regulation.	Process change, training, employee engagement, removing barriers.	Divergence: external coercion vs internal improvement.
Attitude toward mistakes	A mistake is a violation; requires investigation, corrective action, and sanctions.	A mistake is a signal of a system defect; requires variability analysis.	Divergence: blaming the individual vs examining the system.
Role of culture	Often underestimated; culture is seen as an secondary factor.	Central: without a quality culture, the system does not improve.	Divergence: secondary importance vs fundamental importance of culture.
Source of motivation	External: fear of sanctions, regulatory pressure, formal requirements.	Intrinsic: pride of labor, excellence, responsibility, improvement.	Divergence: extrinsic vs intrinsic motivation.
Role of management	Enforces rules and establishes procedures.	Creates a fear-free environment, supports learning, removes barriers.	Divergence: control vs serving the system.
Expected outcome	Compliance, minimization of legal risks.	Improved quality, process stability, reduced variation.	Divergent goals: compliance vs quality.
Attitude towards standards	Standards are mandatory, they set employee behavior.	Standards are useful, but must be developed through training and PDCA.	Partial overlap: standards are necessary, but Deming's are dynamic.
Mechanism of system sustainability	Mechanism of external control.	Mechanism of internal improvement and learning.	Polar difference: control from outside vs development from within.
The role of the individual in the system	Potential intruder, object of observation.	Central value, source of knowledge and improvement.	Opposing anthropological models.
Form of responsibility	Hierarchical, personalized, sanctioning.	Collective, systemic, learning.	Divergence: punitive vs learning responsibility.
Understanding of ethics	Compliance with formal norms.	Ethical culture as a practical basis for behavior.	Divergence: formalism vs culture.
Type of risk	Legal and regulatory.	Operational, qualitative, human, systemic.	Divergence in risk models.
Logic of change	Behavior change through regulations.	Behavior change through system improvement.	Opposing mechanisms of transformation.

Source: developed by the author

Thus, it can be argued that the overlap between compliance and E. Deming's quality management system is minimal and is mainly limited to recognizing the need for standards and documented processes. However, even at this point of overlap the approaches are fundamentally different: if in compliance standards are interpreted as rigid nor-

ms of behavior, fixing the limits of what is acceptable, Deming's standards act more as operational hypotheses, which should be constantly checked, clarified and improved in the course of work. Thus, instruments that are identical in form are filled with content that reflects two incomparable management philosophies.



The fundamental differences between the two can be observed in five key dimensions. First, it is the anthropological model: compliance is based on the assumption of potential human wrongdoing and builds the system around monitoring and prevention of deviations, while Deming considers the employee as a carrier of knowledge, meaning and opportunities for improvement. Secondly, the logic of management differs: compliance is based on control and sanctions, while Deming emphasizes process improvement, eliminating systemic causes of errors and supporting the conditions in which a person can perform well. A third difference relates to understanding the causes of violations. In compliance, the primary source of risk is more often associated with individual behavior, while Deming emphasizes that errors are produced by the system, not by individuals. The management strategy depends on this: compliance seeks to correct the individual, while Deming seeks to change the process. The fourth divergence is the role of culture. For compliance, culture plays a secondary role to regulations, whereas for Deming it is culture - motivation, trust, psychological safety - that is the central condition for sustainable quality. Finally, the fifth key difference is the mechanisms of sustainability. In compliance, sustainability is achieved through external coercion, regulatory pressure, and fear of consequences, whereas in Deming's model, sustainability is born out of internal maturity, conscious responsibility, and the pursuit of professional excellence.

These differences combine to explain why compliance, unsupported by underlying cultural change, often becomes a formality and 'paper compliance', whereas Deming's approach fosters an environment in which genuine quality, responsibility and sustainability are possible.

Examining contemporary compliance through Peter Senge's systems paradigm and Otto Scharmer's transformational approach also reveals the underlying limitations of traditional normative models and outlines the contours of a more mature, evolutionary form of corporate responsibility. Both thinkers assume that sustainable change in organizations arises not from external pressure and control, but from the internal development of consciousness, collective learning and the ability to see the system holistically.

P. Senge's ideas suggest that an organization becomes effective when it becomes a learning system capable of becoming aware of its patterns, identifying limiting mental models, and adjusting its own actions through reflection (Senge, 1990).

With this position, traditional compliance faces a number of contradictions:

1. formal control reinforces defensive reactions and reduces an organization's ability to self-reflect;
2. rules, if not embedded in the culture, become "dead artifacts";
3. behavioral dysfunctions are more often symptoms of structural and systemic deficits rather than individual bad faith;
4. an organization focused only on compliance loses its ability to learn in depth.

According to P. Senge, systems thinking suggests that a violation is the system's message to itself, signaling dysfunction in processes, motivational circuits, or hidden assumptions.

Thus, compliance in P. Senge's logic would have a diagnostic and developmental rather than a controlling function, helping the organization to identify root causes rather than just reacting to symptoms. Instead of the favorite compliance question "who is to blame?" the key question should be "how does the system produce this behavior?"

And Otto Scharmer develops the idea that sustainable changes are not possible without changing the source of attention from which people and organizations act (Scharmer, 2009). In his conceptualization, levels of response range from automatic reproduction of old patterns (downloading) to creative presence and co-creation of the future (presencing). In such a context, traditional compliance is at the first, most superficial levels of management:

- Re-acting - responding to violations;
- Downloading - bureaucratic repetition of formal procedures;
- Controlling - attempting to enforce rules through fear and sanctions.

These levels clearly do not lead to sustained behavior change because they are based on fear rather than awareness. They demonstrate external manifestations but do not reveal internal causes. And they reproduce an outdated management logic - "from the outside to the inside."

Scharmer argues that an organization moves into a qualitatively different mode when it begins to operate at levels:

- Seeing - the ability to see the system and its dynamics;
- Sensing - sensing the interconnections and impact of one's own actions;
- Presencing - to act out of a future that wants to manifest itself, not out of fear of punishment.

Compliance in this understanding could become not a tool of control, but a mechanism for raising awareness, a kind of process of collective listening to the system, a platform for making ethically mature decisions, i.e. a tool for building trust rather than supervision.



In other words, to avoid the illusion of order, it would be beneficial for compliance to become a part of organizational development rather than acting as

a bureaucratic control function. The approaches of P. Senge and O. Scharmer can enrich the worlds of compliance (Table 3).

Table 3.

Comparison of Senge and Scharmer's approaches with traditional compliance

Measurement	Traditional compliance	Senge's approach	Scharmer's approach
Focus	Regulation, norms, risk-minimization	System, interconnections, learning	Understanding, attention, creating the future
Mechanism	Control and sanctions	Diagnosis and reflection	Awareness and transformation
Source of problems	Individual, violation	System and its structures	Level of consciousness and quality of attention
Logic of change	Enforce compliance."	"Understand how to change the system"	"Create conditions for a new type of action"
Result	Formal compliance	Systemic improvement	Ethical maturity and innovation

Source: developed by the author

The table shows that Senge and Scharmer's approaches shift the focus of compliance from superficial behavior to root causes, from control to understanding, and from sanctions to creating conditions in which correct behavior becomes natural.

In Senge and Scharmer's interpretation, compliance could play the role of an indicator of organizational maturity. In a company dominated by fear, formalism and closedness, however, compliance would be perceived as a limitation. In an organization that is evolving as a living organism, compliance could theoretically be a tool for co-creating a safe, responsible and ethical environment. But whether a living system needs policies and procedures is also a big question.

Results.

So, the slogan of 1789 - "One God, One King, One Law, One Weight and Measure" - expressed the deep conviction of the Enlightenment era that the codification of norms could become the foundation of a new public society based on social justice. Uniform law and standardized rules were expected to create equality where previously class privileges and arbitrary practices had dominated. The parallel with modern compliance is very obvious here: modern standards, international regulations and corporate rules also strive for universality, rationality and manageability of behavior. Both then and today are based on the same idea - that an orderly regulatory system is capable of forming a fair social field.

However, as both the historical experience of the 18th century and modern research show, normativity has its limits. In considering the role of norms in organizations, we inevitably come to an important conclusion: norms and standards are indeed of fundamental importance, but their influence is limited.

They provide structure, set formal expectations, create the necessary transparency, and delineate minimum boundaries of responsibility. Norms act as an architectural framework within which sustainable, ethical behavior can potentially emerge.

But regulations alone do not automatically produce honesty - just as the single law of 1789 could not guarantee real equality and sustainable practices of justice. Ethical behavior is not derived directly from the existence of a regulation or code. Honesty arises where a culture of fairness has been established (Kaptein, 2019), where there is trust in leadership and a sense of procedural fairness (Weaver & Treviño, 2001), where employees feel a sense of responsibility and belonging, and where compliance is motivated by internal reasons rather than fear of sanctions.

This is where the key logic of the modern understanding of compliance comes into play: standards create opportunity, culture creates reality, and behavior creates results.

The norm sets the direction, but only culture determines whether these norms will be lived, interiorized and turned into internal principles of activity. Thus, modern compliance, like Enlightenment normativism, can claim to be universal, but its real effectiveness is determined not by the size of the set of rules, but by how deeply these rules are integrated into the cultural fabric of the organization.

Conclusions.

Modern corporate and legal standards do indeed inherit the eighteenth-century dream of a rationally ordered world where a single law ensures a single behavior. However, as in 1789, this project faces the fact that normativity never replaces culture, and formal uniformity does not lead to real ethical pro-



gress. History shows: without changing behavioral patterns and organizational cultures, any normative reforms lead only to the reproduction of formalism and the adaptation of old practices to new conditions.

Compliance of the 21st century can be effective only when it is built not on control, but on culture; not on coercion, but on motivation; not on universalism, but on adaptability and mature responsibility.

REFERENCES

- Abdullah, N. S., Indulska, M., & Sadiq, S. (2016). Compliance management ontology: A shared conceptualization for research and practice. *Information Systems Frontiers*, 18(5), 995–1020.
- Cabana, G., Nguyen, L., & Torres, A. (2025). Understanding the effectiveness of ethics programs in preventing unethical behavior by unravelling the dimensions of team ethical culture. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06115-5>
- Coglianesse, C., & Nash, J. (2021). *Compliance management systems: Do they make a difference?* University of Pennsylvania Law School.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Ethics and compliance programs and organizational justice: A systematic review. (2023). *Business Ethics Quarterly*, 33(4), 512–540.
- Frommelt, C. (2024). Current compliance challenges and how to address them from an expert perspective. <https://doi.org/10.33422/worldmbf.v2i1.508>
- Furet, F. (1981). *Interpreting the French Revolution*. Cambridge University Press.
- Gedj, D. (2000). *Le mètre du monde*. Seuil.
- Hair, J., Santoso, S., & Gunawan, F. (2023). Corporate compliance culture and employee green behavior: A structural equation modelling approach. *Sustainability*, 15(9), 11234.
- Jacobs, C. S. (2010). *Management rewired: Why feedback doesn't work and other surprising lessons from the latest brain science*. Portfolio.
- Jones, C. (2003). *The great nation: France from Louis XV to Napoleon*. Penguin.
- Kaptein, M. (2015). The effectiveness of ethics programs: The role of scope, composition, and sequence. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 415–431.
- Kaptein, M. (2019). The moral entrepreneur: A new component of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1135–1150. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3641-0>
- Muslim, M., Iswati, S., & Sonjaya, Y. (2025). Reliability assessment in compliance management for business processes. *European Journal of Accounting*, 7(1). <https://ecojoin.org/index.php/EJA/article/view/2927>
- OECD. (2021). *OECD good practice guidance on internal controls, ethics and compliance*.
- Roy, A., Newman, A., Round, H., & Bhattacharya, S. (2023). Ethical culture in organizations: A review and agenda for future research. *Business Ethics Quarterly*, 34(1), 1–42. <https://doi.org/10.1017/beq.2022.44>
- Roy, D., Basu, S., & Cheng, L. (2022). Ethical culture and organizational decision-making: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 179(3), 543–566.
- Schilirò, D. (2024). Digital transformation and its impact on organizations. *International Journal of Business and Management*, 19(6), 71–78. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n6p71>
- Scharmer, O. (2009). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. Berrett-Koehler Publishers.
- Schrödter, A., & Weißenberger, B. E. (2024). The institutionalization of digital compliance. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2024-0498>
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Soltes, E. (2022). Measuring compliance risk and the emergence of analytics. <https://doi.org/10.1017/9781108770941.008>
- Stansbury, J., & Barry, B. (2007). Ethics programs and the paradox of control. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), 239–261.
- Scharmer, O. (2009). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. Berrett-Koehler.
- Tackett, T. (2015). *The coming of the terror in the French Revolution*. Harvard University Press.
- Weaver, G. R. (2001). Ethics programs in global organizations: The problem of legitimacy. *Human Resource Management Review*, 11(1–2), 123–140.
- Weaver, G. R., & Treviño, L. K. (1999). Compliance and values-oriented ethics programs: Influences on employees' attitudes and behavior. *Business Ethics Quarterly*, 9(2), 315–335.
- Weaver, G. R., & Treviño, L. K. (2001). The role of human resources in ethics/compliance management: A fairness perspective. *Human Resource Management Review*, 11(1–2), 113–134.



Innovations in Digital Governance of Local Communities: European Standards and Ukrainian Prospects

UDC 35.088.6:352.07

DOI: <https://doi.org/10.15421/152545>**Bahrim Olha****Ph.D., Assoc.Prof., <http://orcid.org/0000-0002-6819-2948>, bahrim.o.a@nmu.one
Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)****Abstract.**

The article reveals the growing role of digital innovations as a key tool for modernizing local self-government in Ukraine, which is due to the rapid development of technologies, new formats of electronic participation, and the need to harmonize with European standards of democratic governance. It has been established that the digitalization of territorial communities strengthens institutional capacity, optimizes management procedures, and increases the transparency of local self-government bodies.

The purpose of the article is to assess the impact of digital innovations on the effectiveness of territorial communities and to characterize the patterns of adaptation of European technological practices to the Ukrainian context.

Results. The study found that digital services, e-interaction platforms, open data, and intelligent information systems are shaping a new model of public administration - smart governance. It was found that Ukrainian communities demonstrate positive dynamics in the implementation of digital solutions, but face a number of barriers: financial, legal, technological, and human resources. The impact of European practices in Estonia, Poland, and Germany on the development of Ukrainian approaches to digital transformation at the local level was assessed.

Conclusions. It has been proven that digital innovations are a key driver for improving the efficiency of local self-government and ensuring the transparency of power. It has been substantiated that for the successful digital transformation of Ukrainian communities, the following are necessary: strengthening regulatory support, investing in infrastructure, developing the digital competencies of personnel, and systematically implementing European standards of good governance.

Keywords: digital transformation, innovation, local self-government, smart governance, territorial communities, public administration, European experience

Інновації в цифровому врядуванні територіальних громад: європейські стандарти та українські перспективи

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

У статті виявлено зростання ролі цифрових інновацій як ключового інструмента модернізації місцевого самоврядування в Україні, що обумовлено стрімким розвитком технологій, новими форматами електронної участі та необхідністю гармонізації з європейськими стандартами демократичного врядування. Встановлено, що цифровізації територіальних громад підсилює інституційну спроможність, оптимізує управлінські процедури та підвищує рівень прозорості органів місцевого самоврядування.

Метою статті є оцінка впливу цифрових інновацій на ефективність діяльності територіальних громад та характеристика закономірностей адаптації європейських технологічних практик до українського контексту.

Результати. У ході дослідження встановлено, що цифрові сервіси, платформи електронної взаємодії, відкриті дані та інтелектуальні інформаційні системи формують нову модель публічного управління – smart governance. Виявлено, що українські громади демонструють позитивну динаміку впровадження цифрових рішень, проте стикаються з низкою бар'єрів: фінансових, правових, технологічних та кадрових. Оцінено вплив європейських практик Естонії, Польщі та Німеччини на розвиток українських підходів до цифрової трансформації локального рівня.

Висновки. Доведено, що цифрові інновації є ключовим драйвером підвищення ефективності місцевого самоврядування та забезпечення прозорості влади. Обґрунтовано, що для успішної цифрової трансформації українських громад необхідні: посилення нормативного забезпечення, інвестиції в інфраструктуру, розвиток цифрових компетентностей кадрів та системне впровадження європейських стандартів good governance.

Ключові слова: цифрова трансформація, інновації, місцеве самоврядування, smart governance, територіальні громади, публічне управління, європейський досвід



Вступ.

Актуальність проблеми цифровізації територіальних громад України обумовлена комплексом соціально-економічних, технологічних та управлінських чинників. Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується глобальними трансформаціями, які пов'язані з цифровою економікою, необхідністю забезпечення прозорості та підзвітності органів влади, а також інтеграцією української системи публічного управління до європейського правового та інституційного простору. Згідно з даними Міністерства цифрової трансформації України, станом на 2024 рік понад 85 % територіальних громад використовують базові цифрові сервіси, такі як електронні петиції, електронні адміністративні послуги та відкриті бюджети, однак лише близько 40 % громад впровадили комплексні інтегровані інформаційні системи, що дозволяють оптимізувати управлінські процеси на всіх рівнях (Мінцифра, 2023).

Цифрові інновації є критично важливим інструментом підвищення спроможності територіальних громад та ефективності місцевого самоврядування, особливо в умовах адміністративно-територіальної реформи та децентралізації. Водночас, вони є ключовим механізмом імплементації європейських стандартів good governance, що передбачають прозорість, участь громадян у процесах прийняття рішень, інтероперабельність державних систем та доступність інформації (European Union, 2022). Важливим аспектом є також зміна управлінських моделей: традиційне бюрократичне управління поступово трансформується у smart governance, де цифрові технології стають основою прийняття рішень, комунікації та моніторингу ефективності.

У науковій літературі підкреслюється, що цифровізація територіальних громад не лише підвищує якість адміністративних послуг, але й сприяє розвитку місцевої демократії та формуванню активного громадянського суспільства. Водночас впровадження цифрових рішень стикається з численними бар'єрами, серед яких: нестача фінансування для модернізації IT-інфраструктури, дефіцит висококваліфікованих IT-кадрів, низький рівень цифрових компетентностей службовців, а також відсутність єдиної нормативно-правової бази, що регламентує стандарти цифрового врядування. У цьому контексті дослідження проблематики цифровізації територіальних громад України з урахуванням європейського

досвіду є надзвичайно актуальним, оскільки воно дозволяє розробити обґрунтовані рекомендації для практичного впровадження цифрових інновацій у місцевому самоврядуванні.

Таким чином, актуальність дослідження полягає у необхідності системного аналізу процесів цифровізації українських територіальних громад, виявлення їхніх досягнень і проблем, а також визначення оптимальних шляхів адаптації ефективних європейських практик для підвищення ефективності, прозорості та інклюзивності публічного управління.

Метою статті є оцінка впливу цифрових інновацій на ефективність діяльності територіальних громад та характеристика закономірностей адаптації європейських технологічних практик до українського контексту.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій.

Проблематика цифрового врядування та інновацій у публічному секторі активно досліджується вітчизняними й зарубіжними науковцями, серед яких варто виділити праці: В. Бакуменко – аналіз механізмів публічного управління в умовах цифрової модернізації (Бакуменко, 2020), Н. Нижник – електронне врядування як інструмент підвищення ефективності державного управління (Нижник, 2021), В. Гуржій – цифрові компетентності публічних службовців (Гуржій, 2022), О. Сергієнко – вплив цифрових технологій на прозорість органів влади (Сергієнко, 2022), В. Приходько та О. Попело (Приходько & Попело, 2024) – цифровізація територіальних громад в Україні як важливий аспект повоєнного відновлення, Н. Піскоха (2021) – цифрова трансформація місцевого самоврядування: визначення поняття та напрямків утворення цифрових громад, І. Дульська (2024) – цифровізація територіальних громад України під час війни: інституційні аспекти децентралізації, J. Scholl – цифрова взаємодія у системах public sector information (Scholl, 2018), T. Davies – відкриті дані та участь громадян (Davies, 2019), A. Meijer – моделі smart governance у містах ЄС (Meijer, 2020), E. Linders – концепція collaborative governance (Linders, 2019). Науковці наголошують на важливості технологічних змін та інституційної готовності громад до цифрових перетворень. Однак, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, недостатньо розкритими залишаються питання перспектив впровадження інновацій в цифровому врядуванні територіальних громад у відповідності до європейських стандартів.



Результати дослідження.

Результати дослідження демонструють комплексний вплив цифрових інновацій на розвиток місцевого самоврядування в Україні та можливість адаптації європейських стандартів good governance. На сьогодні ключовими нормативно-правовими документами, що регламентують цифровізацію територіальних громад в Україні, є: Конституція України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»; Закон України «Про електронні послуги»; Закон України «Про Національну інфраструктуру геопросторових даних»; Концепція розвитку цифрових компетентностей (КМУ, 2021); ЗУ «Про захист персональних даних», ЗУ «Про інформацію», ЗУ «Про звернення громадян», ЗУ «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах», ЗУ «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», ЗУ «Про інформатизацію», ЗУ «Про електронні комунікації» та ін. Встановлено, що ефективність цифрових сервісів значною мірою залежить від інтеграції цих нормативних актів з управлінськими процесами на рівні громади та координації з центральними органами влади.

Так, у громадах за даними Міністерства цифрової трансформації України (Мінцифра, 2023) активно застосовуються такі інструменти цифрового врядування:

- платформи електронної взаємодії (електронні петиції, електронні консультації, бюджети участі);
- геоінформаційні системи для планування та контролю ресурсів громади;
- відкриті дані щодо фінансової діяльності та соціально-економічного розвитку;
- інтегровані інформаційні системи для управління адміністративними процесами.

Попри повномасштабне вторгнення громади є ключовими гравцями в розвитку євроінтеграції, адже, вони стимулюють впровадження цифрових, технологічних змін, формують нову декаду цифрової України, що робить її конкурентоспроможною на міжнародній арені (рис.1).

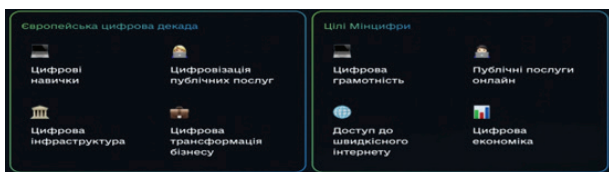


Рис 1. Цифрові цілі України та ЄС (Мінцифра, 2023)

У доповнення до звіту Міністерства цифрової трансформації (Мінцифра, 2023), у контексті цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні варто виокремити також кілька конкретних інноваційних ініціатив, які демонструють практичне впровадження електронних сервісів, електронної демократії та механізмів залучення громадян на рівні територіальних громад:

1. Платформа e DEM - це національна ініціатива, реалізована в рамках програми EGAP («Електронне врядування задля підзвітності влади та участі громади»), яка надає громадянам низку інструментів електронної демократії: локальні електронні петиції, громадський бюджет, консультації з громадськістю, «Відкрите місто» тощо. Ця платформа забезпечує зручний цифровий інтерфейс для взаємодії громадян із органами місцевого самоврядування, сприяє підвищенню прозорості та підзвітності влади. Зокрема, у багатьох громадах ця платформа вже використовується для голосування за проекти громадського бюджету, подання петицій та участі у публічних консультаціях (e DEM).

2. Інтеграція інноваційних технологій у життя міст «smart city» - приблизно 2,5 мл. людей в громадах України отримали користь від впровадження таких інноваційних он-лайн сервісів, платформ як «безпечне місто», «медицина онлайн», «розумна рада», «інтерактивна мапа міста», «електронний туризм», «місто для всіх», «розумна та безпечна школа», «розумні зупинки», «кабінет мешканця», «спільномісто», «інформаційний портал міста», «розумна вулиця», «відкритий бюджет».

3. Онлайн-платформа «Local Government Transparency and Accountability Platform» (Transparency International Ukraine) - дозволяє громадянським організаціям та громадянам подавати відгуки, фіксувати випадки недобросовісності чи, навпаки, прогресу в локальному врядуванні. Основною метою є подолання корупції на місцевому рівні через регулярне дослідження практик управління місцевими радами та просування кращих практик good governance. Так, щорічно подається на розгляд громадськості Рейтинг прозорості 100 найбільших міст України, використовуючи методологію, яка охоплює 14 ключових сфер діяльності міських рад (наприклад, бюджет, комунальне майно, відкриті дані, доступ до публічної інформації).

Дослідження засвідчило, що українські територіальні громади мають значний потенціал

для адаптації передових європейських практик цифрового врядування.

Європейська модель цифрового управління базується на принципах: відкритості й доступності даних (EU Open Data Directive); інтероперабельності державних систем (European Interoperability Framework); прозорості та підзвітності влади; пріоритетності потреб користувачів (рис 2).

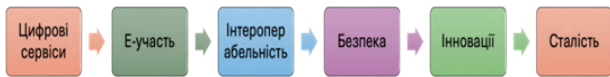


Рис 2. Структурні елементи Європейської моделі Smart Governance

Зокрема, досвід Естонії демонструє ефективну інтеграцію електронної ідентифікації громадян (eID) із системою X-Road, що забезпечує безпечний, швидкий і взаємопов'язаний обмін даними між різними органами влади та громадянами. Ця платформа дозволяє об'єднати адміністративні сервіси на національному та місцевому рівнях, скорочуючи час на обробку запитів та підвищуючи прозорість процесів, що, у свою чергу, стимулює довіру громадян до органів влади (OECD, 2020).

У Польщі впроваджено модель цифрових муніципалітетів та централізовану платформу електронних адміністративних послуг obuwatel.gov.pl, яка забезпечує єдиний доступ до адміністративних сервісів для всіх громадян. Така інтеграція сприяє стандартизації процедур, мінімізації бюрократичних бар'єрів та підвищенню оперативності обробки адміністративних запитів, а також формує основу для більш системного впровадження електронного уряду на місцевому рівні (Meijer, 2020).

Досвід Німеччини показує, що створення муніципальних центрів цифрових інновацій (Digital Innovation Hubs) та розвиток платформ локальної участі дозволяють ефективно впроваджувати рішення у форматі smart city, включно з управлінням міською інфраструктурою, транспортними потоками та енергетичними ресурсами. Такий підхід забезпечує комплексну взаємодію між органами влади, бізнесом та громадянами, а також створює умови для впровадження передових технологій у повсякденне управління громадами (Linders, 2019). Порівняльний аналіз ключових аспектів цифрового врядування та інновацій у територіальних громадах Європейських країн показано у Табл.1.

Табл. 1

Ключові аспекти цифрового врядування та інновацій у територіальних громадах Європейських країн

Країна	Ключові цифрові інструменти	Механізми е-участі громадян	Інтеграція систем	Особливості впровадження / інноваційні підходи
Естонія	Електронна ідентифікація eID, X-Road, e-Tax, e-Health	Е-петиції, онлайн-голосування, консультації громадян	Високий рівень інтеграції державних та муніципальних систем	Інтеграція адміністративних сервісів, цифровий паспорт громадянина, повна взаємодія між відомствами
Польща	Цифрові муніципалітети, платформа obuwatel.gov.pl , e-Budżet	Електронні петиції, бюджети участі, консультації	Центральна платформа для доступу до всіх послуг	Стандартизація адміністративних послуг, централізований доступ, навчання працівників
Німеччина	Digital Innovation Hubs, smart city платформи, е-послуги	Локальні платформи участі, консультації з мешканцями, опитування	Місцеві та федеральні системи інтегровані частково	Муніципальні центри інновацій, управління міською інфраструктурою через smart city рішення

Отже, успішна адаптація цих практик в українських громадах потребує системного та комплексного підходу. Зокрема, виявлено, що необхідно модернізувати технологічну інфраструктуру, забезпечити високошвидкісний доступ до інтернету в усіх населених пунктах, створити міжмуніципальні дата-центри для інтеграції даних та обробки адміністративних процесів, а також розвивати цифрові компетентності державних службовців і

адміністраторів громад. Важливим аспектом є також удосконалення законодавчого регулювання цифрового врядування, яке б забезпечувало стандартизацію послуг, захист персональних даних та інтероперабельність систем на національному рівні.

Аналіз впливу цифрових інновацій на ефективність місцевого самоврядування показав, що їх впровадження позитивно впливає на низку ключових показників управлінської



діяльності. Зокрема, спостерігається значне скорочення часу на надання адміністративних послуг, підвищення прозорості та об'єктивності прийняття рішень, активне залучення громадян до процесів прийняття рішень через електронні консультації, петиції та бюджети участі. Крім того, цифрові технології сприяють оптимізації ресурсів, зменшенню адміністративних витрат та підвищенню економічної ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Важливо підкреслити, що розвиток електронної демократії та культури відкритості стає невід'ємною складовою сучасного публічного управління, сприяючи формуванню довіри між владою та громадянами (Сергієнко, 2022).

Охарактеризовано закономірності, що впровадження цифрових інновацій є ефективним лише за умов комплексного поєднання технологічних, правових і кадрових складових. Іншими словами, технологічні рішення повинні поєднуватися з чіткою нормативно-правовою базою та наявністю підготовленого персоналу, здатного ефективно управляти цифровими сервісами. Крім того, успішність цифровізації значною мірою залежить від інтеграції національної практики з досвідом європейських країн, що дозволяє забезпечити відповідність стандартам е-урядування, підвищити прозорість і доступність послуг та забезпечити сталий розвиток територіальних громад.

Висновки.

Визначено, що цифрові інновації виступають ключовим чинником підвищення спроможності органів місцевого самоврядування в Україні та ефективним механізмом модернізації управлінських процесів на всіх рівнях територіальної організації влади. Встановлено, що інтеграція цифрових сервісів, платформ електронної участі громадян, систем відкритих даних та технологічних рішень у форматі smart governance істотно підвищує прозорість управлінських процедур, скорочує час прийняття рішень, зменшує адміністративні бар'єри та підвищує ефективність розподілу ресурсів.

Оцінено вплив європейських практик на формування української моделі цифрового врядування. Зокрема, адаптація систем електронної ідентифікації (eID), інтегрованих платформ обміну даними (X-Road, open data) та процедур e-participation демонструє позитивний ефект на рівень залучення громадян до процесів прийняття рішень та забезпечення прозорості діяльності місцевих органів влади. При цьому встановлено закономірності та специфіку адаптації цих практик до вітчизняного контексту:

необхідність врахування фінансових ресурсів територіальних громад, нерівномірності розвитку цифрової інфраструктури, кадрових обмежень та нормативно-правових прогалин.

Дослідження також показало, що українські громади демонструють поступове, але стійке зростання рівня цифровізації. Проте існують критичні обмеження, які уповільнюють процес трансформації: недостатнє фінансування проєктів цифровізації, нерівномірний доступ до високошвидкісного інтернету у сільських та віддалених громадах, дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері ІТ та управління даними, а також потреба у вдосконаленні правової бази, яка регулює цифрові процеси, захист персональних даних та інтеграцію інформаційних систем.

Визначено перспективні напрями подальших досліджень та практичних заходів:

1. Формування інтегрованих цифрових екосистем місцевого самоврядування, що забезпечують взаємодію різних органів влади та сервісів у реальному часі.

2. Розвиток локальних дата-центрів та забезпечення інтероперабельності інформаційних систем для ефективного обміну даними між державними та комунальними структурами.

3. Удосконалення нормативно-правових механізмів цифровізації.

4. Підготовка кадрів та підвищення цифрової грамотності працівників органів місцевого самоврядування та населення загалом.

5. Впровадження нових інструментів електронної участі громадян, таких як e-consultations, e-petitions, платформи для зворотного зв'язку та системи краудсорсингу рішень.

6. Поглиблення співпраці України з Європейським Союзом та міжнародними організаціями у сфері цифрових інновацій, запозичення передових технологій та стандартів good governance.

Таким чином, цифрова трансформація територіальних громад виступає стратегічною умовою формування сучасної, відкритої, прозорої та стійкої системи місцевого самоврядування України, здатної відповідати європейським стандартам good governance, забезпечувати ефективне управління ресурсами та сталий розвиток територій. Водночас впровадження цифрових рішень вимагає комплексного підходу, що поєднує технологічні інновації, кадровий розвиток, нормативно-правове забезпечення та активну участь громадян у процесах управління.



БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Бакуменко, В. (2020). *Механізми публічного управління в умовах цифровізації*. Київ: НАДУ.
- Гуржій, В. (2022). *Цифрова трансформація публічного сектору: сучасні тенденції та виклики*. Державне управління та місцеве самоврядування, 2, 21–30.
- Дульська, І. (2024). Цифровізація територіальних громад України під час війни: інституційні аспекти децентралізації. *Український соціум*, 1-2 (88-89), 29-49. <https://doi.org/10.15407/socium2024.01-02.029>
- Кабінет Міністрів України. (2021). *Концепція розвитку цифрових компетентностей*. Київ. Відновлено з <https://www.kmu.gov.ua>
- Міністерство цифрової трансформації України. (2023). *Звіт про цифрову трансформацію регіонів і громад*. Київ. Відновлено з <https://thedigital.gov.ua>
- Нижник, Н. (2021). *Електронне врядування як інструмент модернізації системи публічної влади в Україні*. Державне управління, 1, 11–20.
- Піскоха, Н. (2021). Цифрова трансформація місцевого самоврядування: визначення поняття та напрямків утворення цифрових громад. *Аспекти публічного управління*, 9 (6), 39-45. <https://doi.org/10.15421/152168>
- Приходько, В. & Попело, О. (2024). Цифровізація територіальних громад в Україні як важливий аспект повоєнного відновлення. *XVIII Міжнародна науково-практична конференція «Моделювання та прогнозування економічних процесів»*, Том 18 № 1. <https://mppeproc.fmm.kpi.ua/article/view/334161/323053>
- Сергієнко, О. (2022). *Відкриті дані та прозорість публічного управління в умовах цифровізації*. Публічне управління і адміністрування, 4, 39–47.
- e-DEM. (n.d.). *Єдина платформа місцевої електронної демократії (e-DEM)*. <https://e-dem.ua>
- European Union. (2022). *Open Data Directive 2019/1024*. Brussels. <https://data.europa.eu>
- OECD. (2020). *The Digital Transformation of the Public Sector*. Paris. <https://oecd.org>
- Transparency International Ukraine. (n.d.). *Local Government Transparency and Accountability Platform*. <https://ti-ukraine.org/en/>

REFERENCES

- Bakumenko, V. (2020). *Mechanisms of public administration in the context of digitalization*. Kyiv: National Academy of Public Administration.
- Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). *Concept for the development of digital competencies*. Kyiv. <https://www.kmu.gov.ua>
- Dulska, I. (2024). Digitalization of territorial communities of Ukraine during the war: Institutional aspects of decentralization. *Ukrainian Socium*, 1-2(88-89), 29–49. <https://doi.org/10.15407/socium2024.01-02.029>
- e-DEM. (n.d.). *Єдина платформа місцевої електронної демократії (e-DEM)*. <https://e-dem.ua>
- European Union. (2022). *Open Data Directive 2019/1024*. Brussels. <https://data.europa.eu>
- Hurzhiy, V. (2022). Digital transformation of the public sector: Current trends and challenges. *Public Administration and Local Self-Government*, 2, 21–30.
- Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2023). *Report on digital transformation of regions and communities*. Kyiv. <https://thedigital.gov.ua>
- Nyzhnyk, N. (2021). E-governance as a tool for modernizing the public administration system in Ukraine. *Public Administration*, 1, 11–20.
- OECD. (2020). *The digital transformation of the public sector*. Paris. <https://oecd.org>
- Piskokha, N. (2021). Digital transformation of local self-government: Definition of the concept and directions for creating digital communities. *Public Administration Aspects*, 9(6), 39–45. <https://doi.org/10.15421/152168>
- Prykhodko, V., & Popelo, O. (2024). Digitalization of territorial communities in Ukraine as an important aspect of post-war recovery. In *XVIII International Scientific and Practical Conference “Modeling and Forecasting of Economic Processes,” 18(1)*. <https://mppeproc.fmm.kpi.ua/article/view/334161/323053>
- Serhienko, O. (2022). Open data and transparency in public administration in the context of digitalization. *Public Administration and Governance*, 4, 39–47.
- Transparency International Ukraine. (n.d.). *Local Government Transparency and Accountability Platform*. <https://ti-ukraine.org/en/>



Interaction Between Public Administration Bodies and Civil Society in the United Kingdom and Ukraine: Theoretical and Methodological Aspects

UDC 351:323.2(410+477):342.7

DOI: <https://doi.org/10.15421/152546>**Kutepova Maryna**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0000-0002-8560-8001>, marynakutepova8@gmail.com*Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)***Abstract.**

The relevance of the article is determined by the need for scientific understanding of European trends in the interaction between government and civil society in the context of Ukraine's post-war reconstruction and European integration. The author focuses on studying the specific differences in the interaction between public authorities and civil society in Great Britain and Ukraine, taking into account the current transformation processes in the public governance system.

The aim of the article is to study the theoretical and methodological aspects of the interaction between public authorities and society in Great Britain and Ukraine as a scientific problem in domestic and foreign literature.

The author examines the historical and institutional prerequisites for the interaction between public authorities and civil society in Great Britain and Ukraine in the context of the development of a partnership model of new public governance. She focuses on common trends and differences in the development of the process of interaction between public authorities and civil society in Great Britain and Ukraine, highlights scientific works by domestic and foreign scholars aimed at legal regulation of the interaction between public authorities and civil society, institutional support for the functioning of public organisations in both countries; the participation of civil society institutions in the development of reforms in the field of public administration and decentralisation in Ukraine and decision-making in the processes of devolution (decentralisation) in the United Kingdom. The focus is on studying the issue of establishing democratic legal awareness among public servants and leaders of public organisations in Ukraine and the United Kingdom.

Thus, research into the theoretical and methodological aspects of interaction between public administration bodies and civil society in the United Kingdom and Ukraine is a particularly important tool for the development of public governance in democratic countries around the world, as reflected in the scientific works of domestic and foreign scholars devoted to the adaptation of public administration in Ukraine to European values.

Keywords: public administration, civil society, instrumental approach, decentralisation, British experience, post-war reconstruction, European integration, civil society organisations (institutions)

Взаємодія органів публічного управління та громадянського суспільства у Великій Британії та Україні: теоретико-методологічний аспект

Кутепова Марина*Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)***Анотація.**

Актуальність статті зумовлена необхідністю наукового осмислення європейських тенденцій взаємодії влади та громадянського суспільства в контексті завдань повоєнної відбудови та євроінтеграційного курсу України. Авторкою актуалізується увага на вивченні особливих відмінностей взаємодії органів публічної влади та громадянського суспільства Великої Британії та України з урахуванням сучасних трансформаційних процесів у системі публічного врядування.

Метою статті передбачено дослідження теоретико-методологічних аспектів взаємодії органів влади та суспільства Великої Британії та України як наукової проблеми у вітчизняній та зарубіжній літературі.

Досліджено історичні та інституційні передумови взаємодії органів публічного управління та громадянського суспільства Великої Британії та України в контексті розвитку партнерської моделі нового публічного врядування. Акцентовано увагу на спільних тенденціях та відмінностях розвитку процесу взаємодії органів публічного управління та громадянського суспільства у Великій Британії та Україні, виокремлює наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, які спрямовані на правову регламентацію взаємодії органів влади та громадянського суспільства, інституційного забезпечення умов функціонування громадських організацій в обох державах. В центрі уваги – вивчення питання утвердження демократичної правосвідомості публічних службовців та лідерів громадських організацій в Україні та Британії.

Дослідження теоретико-методологічних аспектів взаємодії органів публічного управління та громадянського суспільства Великої Британії та України є особливо важливим інструментом розвитку публічного врядування в демократичних країнах світу, які відображені в наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених, присвячених адаптації публічного управління України до європейських цінностей.

Ключові слова: публічне управління, громадянське суспільство, інструментальний підхід, децентралізація, британський досвід, повоєнна відбудова, європейська інтеграція, організації (інститути) громадянського суспільства

Стаття надійшла / Article arrived: 15.11.2025

Схвалено до друку / Accepted: 26.12.2025



Вступ.

В умовах посилення соціально-економічних і політичних викликів в Україні особливого значення набуває нова модель партнерської взаємодії як інструмент налагодження конструктивної співпраці між органами влади та громадянським суспільством. В 2000-2015-х роках це питання досліджувалося як важливий організаційно-правовий інструмент формування взаємодії влади та суспільства. Нині вчені та практики у пошуку нових моделей партнерської взаємодії органів влади та громадянського суспільства в різних умовах функціонування держави, притому, що в демократичних державах вони є більш розгалуженими, багатограними й різноманітними. Тому в контексті вивчення проблеми взаємодії органів публічного управління та громадянського суспільства доцільно акцентувати увагу на особливих відмінностях та тенденціях цього процесу на прикладі Великої Британії та України, виокремлюючи наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, які спрямовані на правову регламентацію взаємодії органів влади та громадянського суспільства, інституційного забезпечення умов функціонування громадських організацій в обох державах; участі інститутів громадянського суспільства у розвитку реформ у сфері державного управління та децентралізації в Україні та прийнятті рішень в процесах децентралізації Великої Британії. Питання утвердження демократичної правосвідомості публічних службовців та лідерів громадських організацій також є однією з сучасних тенденцій розвитку нового публічного врядування в демократичних країнах світу, яке мотивує до розвитку взаємозалежності громадянського суспільства та правової держави; розвитку соціально-правових відносин у суспільстві та пошуку нових моделей взаємодії, заснованих на партнерстві, соціальному діалозі. З метою дослідження теоретико-методологічних аспектів взаємодії органів публічного управління та громадянського суспільства Великої Британії та України особливо важливими є вивчення історичних витоків взаємодії держави та суспільства, еволюції історії діяльності самоврядних інститутів, відображених у наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених, присвячених адаптації публічного управління в Україні до європейських цінностей.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Проблематика взаємодії органів публічного управління та громадянського суспільства є предметом дослідження багатьох

вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретико-методологічні засади взаємодії влади та громадянського суспільства в Україні, проблеми соціалізації громадянського суспільства та розвитку діалогових форм комунікації між владою і суспільством досліджували О. Антонова (Антонова, 2013), О. Баштанник (Баштанник, 2023), Л. Гонюкова (Vlasenko, Honiukova, Verbovyi & Shkabko, 2024). Питання участі громадянського суспільства у процесах європейської інтеграції України, проблеми розвитку публічного управління в Україні умовах воєнного стану розкривають О. Корнієвський (2024), С. Ларін (2022), А. Пасхал (Пасхал, 2023), функціонування інститутів громадянського суспільства в умовах трансформаційних процесів досліджували О. Зубчик, Н. Обушна (Зубчик, Обушна & Рубан, 2024), впливу Брекзиту на трансформацію публічного управління у Великій Британії розкривається в наукових доробках О. Андрєєвої (Андрєєва, Ларіна & Рубан, 2024) та ін.

Теоретичні та прикладні аспекти взаємодії органів публічного управління та громадянського суспільства представлені у наукових дослідженнях таких зарубіжних учених як: А. Арато (Арато & Коен, 1996), М. Велзер (Walzer, 1995), Ю. Габермаса (Habermas, 1985), Е. Гелнера (Gellner, 1994), А. Селігмена (Seligman, 1992), Р. Патнема (Putnam, 1993), Г. Плінес (Pleines, 2008). В основі їх праць питання соціального капіталу, публічної сфери, участі громадян та новітніх підходів до врядування, зокрема в контексті концепції нового публічного врядування в контексті взаємодії суспільства з державою.

Окремий пласт наукових досліджень присвячено проблемам децентралізації багаторівневого врядування та інституціоналізації партнерських відносин між державою і суспільством, що знайшло відображення у працях представників європейської та англо-саксонської наукових шкіл публічного управління: М. Бернард (Bernard, 1993), С. Ейрес, Г. Пірс (Ayres & Pearce 2005). У цих дослідженнях акцентується увага на зміні ролі держави, переході від ієрархічних моделей управління до мережевих форм взаємодії та залученні громадянського суспільства до співвиробництва публічних політик і послуг.

Водночас, попри значну кількість наукових напрацювань, недостатньо дослідженими залишаються питання порівняльного аналізу історичних та інституційних передумов взаємодії органів публічного управління та громадянського суспільства в умовах трансформації публічного управління та децентралізації.



Мета статті – дослідити теоретико-методологічні аспекти взаємодії органів влади та суспільства Великої Британії та України як наукової проблеми у вітчизняній та зарубіжній літературі, розкрити джерельну базу та методологічні підходи у формуванні інституційних передумов розвитку партнерської моделі нового публічного врядування.

Виклад основного матеріалу.

Аналіз наявних наукових напрацювань свідчить, що основна увага дослідників зосереджувалася переважно на взаємодії виконавчих органів влади та органів місцевого самоврядування з громадськими інститутами, тоді як проблематика взаємодії виконавчих та законодавчих органів влади з громадськими організаціями, їх вплив на розвиток демократизації суспільств в умовах трансформаційних процесів у Великій Британії та України залишається недостатньо систематизованими. Саме це зумовлює необхідність подальшого теоретико-методологічного осмислення взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства, комплексного порівняльного дослідження досвіду Великої Британії та України з метою виявлення можливостей адаптації ефективних механізмів партнерської моделі взаємодії в умовах сучасних трансформаційних процесів та реформ публічного управління, європейської інтеграції України та розроблення пропозицій щодо перспективних напрямків їх вдосконалення.

У межах даного дослідження здійснено комплексну аналітичну обробку інформаційних джерел, що дозволило забезпечити міждисциплінарний та системний характер наукового аналізу. Зокрема, використано наукові праці, представлені у вигляді дисертаційних досліджень, монографій, словників, фахових наукових статей, у яких розкриваються теоретичні та прикладні аспекти взаємодії органів публічного управління і громадянського суспільства.

Вагомим джерельним підґрунтям дослідження стали матеріали інформаційно-пошукових ресурсів, серед яких особливе значення мали офіційні вебсайти урядів та парламентів Великої Британії та України, спеціалізовані ресурси, присвячені проблематиці взаємодії громадянського суспільства і влади, аналітичні матеріали Центру Разумкова, офіційні ресурси, а також їх сторінки у соціальних мережах. Для аналізу інституційного розвитку вітчизняних ГО було використано дані Єдиного державного реєстру громадських формувань Міністерства юстиції України.

Для аналізу британських ГО – charity Commission (Англія і Уельс) – офіційний сайт, де ми шукали зареєстровані організації за назвою, номером чи місцем діяльності (<https://register-of-charities.charitycommission.gov.uk>); Office of the Scottish Charity Regulator (OSCR) – реєстр благодійних організацій, зареєстрованих у Шотландії (<https://www.oscr.org.uk/about-charities/search-the-register/>); Charity Commission for Northern Ireland (CCNI) – сайт з пошуком зареєстрованих благодійних організацій у Північній Ірландії (<https://www.charitycommissionni.org.uk/charity-search>).

Використовувалися інтегровані довідникові або додаткові ресурси, каталоги: Find that Charity – агрегований пошуковий ресурс із даними про понад 400 000 неприбуткових організацій у Великій Британії, який стандартизує інформацію із регуляторів і дозволяє шукати ГО за назвою та іншими параметрами (<https://findthatcharity.uk>). Charity Choice – база даних благодійних організацій за секторами діяльності: (<https://www.charitychoice.co.uk/charities>)

Окрему групу джерел становлять архівні матеріали, що зберігаються у фондах центральних державних архівів України, зокрема у Центральному державному архіві центральних органів виконавчої влади та органів державного управління України (<https://tsdavo.gov.ua/>), поточному архіві Верховної Ради України (https://www.rada.gov.ua/structure_parlam/archive_skl/), а також у Центральному державному архіві громадських об'єднань України (<https://tsdahou.archives.gov.ua/>). Ці матеріали дали змогу простежити еволюцію інституційних форм взаємодії органів публічного управління з громадськими організаціями у різні історичні періоди.

Архівні матеріали, що відображають діяльність органів публічної влади та громадських організацій у Великій Британії зосереджені у розгалуженій системі національних, регіональних та спеціалізованих архівів, яка забезпечує високий рівень відкритості та доступності документів для наукових досліджень.

Центральне місце у збереженні архівної спадщини державних інституцій посідає The National Archives, м. К'ю, Лондон (<https://www.nationalarchives.gov.uk/>). У фондах цього архіву зберігаються документи центральних органів державної влади, зокрема уряду, міністерств, парламенту, судових інституцій, а також матеріали, що стосуються розвитку публічної політики, адміністративних реформ, децентралізації та



взаємодії держави з громадянським суспільством. Значна частина архівних описів і документів оцифрована, що істотно полегшує їх використання у порівняльних дослідженнях.

Парламентські архіви Великої Британії зосереджені в UK Parliamentary Archives (<https://www.parliament.uk/business/publications/archives/>), де зберігаються матеріали діяльності Палати громад і Палати лордів: стенограми засідань, звіти комітетів, законопроектні матеріали, петиції громадян, а також документи, що відображають практики залучення громадських організацій до парламентських процедур і консультацій.

Архіви регіональних органів влади функціонують у відповідних адміністративно-територіальних утвореннях. Зокрема, документи, пов'язані з діяльністю децентралізованих інституцій, зберігаються в National Records of Scotland (<https://www.nrscotland.gov.uk/>), Public Record Office of Northern Ireland (<https://www.nidirect.gov.uk/campaigns/public-record-office-northern-ireland-proni>) та National Library of Wales (<https://www.library.wales/>). У цих установах акумульовано матеріали парламентів і урядів Шотландії, Уельсу та Північної Ірландії, включно з документами про співпрацю органів влади з місцевими громадами та громадськими організаціями в різні історичні періоди.

Архівні матеріали громадських організацій і третього сектору зберігаються як у державних, так і в недержавних архівних інституціях. Важливу роль у цьому контексті відіграє безкоштовна та відкрита для всіх національна бібліотека Великої Британії, British Library (<https://www.bl.uk/>), у фондах якої зосереджено рукописні колекції, звіти, публікації та внутрішні документи громадських об'єднань, благодійних фондів і громадських рухів. Частина матеріалів доступна у цифровому форматі через спеціалізовані колекції.

Третю групу джерел становлять архіви самих громадських організацій, благодійних фондів і професійних асоціацій, які зберігаються у вигляді внутрішніх архівів або передаються на довгострокове зберігання до університетських бібліотек і дослідницьких центрів. Такі матеріали включають статутні документи, річні звіти, матеріали кампаній, протоколи засідань керівних органів, а також документи, що відображають взаємодію з органами публічної влади.

У Великій Британії додатковим джерелом інформації про діяльність громадських організацій є архівні та реєстраційні дані регуляторних органів, насамперед Charity Com-

mission for England and Wales, Office of the Scottish Charity Regulator та Charity Commission for Northern Ireland. Хоча ці установи не є архівами в класичному розумінні, їхні реєстри містять важливі історичні дані про створення, діяльність і трансформацію громадських організацій.

Таким чином, архівні бази Великої Британії та України забезпечують широкі можливості для комплексного аналізу еволюції взаємодії органів публічної влади та громадських організацій. Тому багатовекторність британського досвіду зі збереження архівної спадщини є особливо цінним для порівняльних досліджень і адаптації окремих інституційних практик в українських реаліях, де він знищувався протягом 70-ти років за вказівкою радянських чекістів.

Важливим емпіричним джерелом в нашому дослідженні є виступи, доповіді та щорічні звіти керівників органів публічного управління та лідерів громадських організацій, що дозволяє проаналізувати практичні аспекти взаємодії влади з громадянським суспільством.

З метою систематизації вітчизняних і зарубіжних науково-інформаційних джерел та архівних матеріалів нами виокремлено два взаємопов'язані рівні аналізу проблеми: загальнонауковий, що охоплює методологічний, історичний, політичний, організаційно-правовий, соціальний та євроінтеграційний аспекти та суспільствознавчий, представлений науками, спорідненими з теорією державного управління, зокрема філософією, юриспруденцією, політологією та соціологією. Такий підхід дав змогу розширити змістовні характеристики дослідження, сформулювати прогностичні гіпотези та обґрунтувати практичні результати.

Доцільно зазначити, що до методологічних аспектів взаємодії публічних органів влади та громадських організацій належать праці зарубіжних науковців ХХ століття (М. Бернард (Bernard, 1993), М. Велзер (Walzer, 1995), Е. Гелнер (Gellner, 1994), Дж. Кін (Kin, 2000), А. Селігмен (Seligman, 1992), а також наукові доробки сучасних українських учених, у роботах яких розкрито сутність громадянського суспільства, його інституціоналізація та форми взаємодії з публічною владою. Особливе значення для даного дослідження мають монографічні праці, теоретико-методологічні засади взаємовідносин органів публічної влади та громадських організацій. У цих роботах сформовано наукове підґрунтя для визначення найбільш ефективних форм і методів взаємодії зазначених суб'єктів в умовах демократичних трансформацій.

Суттєво доповнюють теоретико-



-методологічну основу нашого дослідження словникові та енциклопедичні видання з державного управління, парламентаризму, міжнародного та європейського права, у яких розкривається зміст ключових понять, зокрема «взаємодія», «партнерство», «громадська організація», «виконавчий орган влади», «законодавчий орган влади». Проведений аналіз поняття «взаємодія» свідчить, що воно є ширшим за поняття «партнерство», оскільки не завжди передбачає формалізоване нормативне закріплення, на відміну від партнерства, яке ґрунтується на договірних або меморандумних формах співпраці.

В історичному та політичному вимірах взаємодія публічних органів влади та громадських організацій мають важливе стратегічне значення для розвитку концепцій громадянського суспільства, становлення громадянського руху, політичних партій, а також аналіз впливу громадських організацій на виборчі, демократичні та трансформаційні процеси, децентралізацію влади та формування публічної політики в сучасній Україні.

Така взаємодія в сучасній українській науці здебільшого аналізується в контексті загальних взаємовідносин між державою та суспільством. Так, у працях вітчизняних дослідників висвітлюються історичні передумови становлення громадських організацій, їх роль у процесах демократизації та консолідації суспільства, а також проблеми та бар'єри, які є перешкодою для ефективної взаємодії громадськості з публічною владою. Увагу на соціально-політичні аспекти розвитку громадських організацій як інститутів громадянського суспільства звертали В. Барков, В. Безродна, С. Круглик, О. Поволокіна, О. Пухкал, О. Чувардинський, В. Князєв, В. Кравчук, І. та Я. Паськи, В. Смолій, А. Беренштейн, П. Панченко, Г. Усатенко, С. Панцир та інші. У їхніх дослідженнях громадські організації розглядаються як важливий чинник суспільної інтеграції, політичного консенсусу, соціокультурного розвитку та демократичного оновлення українського суспільства.

Аналіз зарубіжних і вітчизняних наукових підходів свідчить, що проблематика взаємодії держави та громадських організацій має багаторівневий і міждисциплінарний характер. Водночас у науковій літературі зберігається потреба у поглибленому порівняльному осмисленні моделей та механізмів такої взаємодії в різних політико-інституційних контекстах на прикладі Великої Британії та України.

У вітчизняній науці історичні засади взаємодії публічних органів влади з громадськими організаціями досліджувалися переважно в контексті становлення та розвитку громадянського руху, а також в процесі формування громадянського суспільства в Україні. Відповідна проблематика знайшла відображення у працях пострадянських дослідників, які аналізували роль громадських об'єднань у політичному та суспільному житті, а також їх взаємовідносини з інститутами державної влади. У роботах В. Баркова, І. Береста, О. Бойка, А. Гараня, Л. Кормича, Я. Малика, М. Пашкова, Т. Розової, Д. Шелеста та ін. проблема взаємодії держави і громадських організацій розглядалася крізь призму ідеологічно зумовленого бачення ролі громадських структур у політичній системі колишньої радянської моделі державного управління, де існувало обмежене коло «дозволених» організацій, які мали реальний доступ до владних механізмів, тоді як діяльність більшості громадських об'єднань перебувала поза межами офіційного політичного процесу та носила неформалізований характер, здебільшого були переслідуваними.

Інший підхід представлений у працях сучасних українських дослідників, які по-різному інтерпретують політико-правовий статус громадських організацій. Так, сучасні науковці (зокрема О. Вашук) обґрунтовують позицію, відповідно до якої громадські організації не є складовими елементами політичної системи та системи державного управління, а належать насамперед до соціальної й культурної підсистем суспільного ладу.

Водночас третя група дослідників (Л. Гонюкова, Л. Пиляєва, В. Сичов, Ю. Чемшит, А. Черній та ін.) доводять, що громадські організації можуть виступати активними суб'єктами політичної системи, залученими до реалізації публічної влади через механізми комунікації, участі та партнерства з державними інститутами.

У межах цих трьох підходів підкреслюється, що, на відміну від політичних партій, головною метою яких є здобуття або безпосередній вплив на державну владу, громадські організації виконують функції представництва інтересів, суспільної мобілізації та громадського контролю. Саме через взаємодію з громадськими організаціями політичні інститути залучають ширші соціальні групи до процесів реалізації владних рішень, що посилює легітимність публічного управління.

Таким чином, вітчизняна наукова думка



зосереджує увагу на особливостях формування взаємодії органів публічного управління та громадянського суспільства в умовах трансформаційного розвитку України. Українські дослідники аналізують цю проблематику крізь призму пострадянської спадщини, інституційних розривів, нерівномірності розвитку громадянського суспільства та обмеженої практики партнерської взаємодії між владою і громадськістю. Нині особливу увагу приділено питанням демократизації публічного управління та розширенню механізмів громадської участі на національному і місцевому рівнях в процесах децентралізації.

Водночас виокремимо суттєві відмінності у дослідженні підходів взаємодії публічної влади і громадянського суспільства українських і британських учених. У наукових працях вітчизняних авторів поняття «взаємодія» розглядається переважно як процес, що перебуває на стадії становлення і потребує концептуального переосмислення. Наголошується на відсутності сталої партнерської моделі, фрагментарності нормативно-правового забезпечення та недостатній інституційній спроможності органів публічного управління до системної співпраці з громадськими організаціями. Підкреслюється зростаюча роль громадянського суспільства як чинника суспільного контролю, адвокації та ініціатора управлінських змін.

Для України характерним є поєднання процесів демократизації суспільного життя зі збереженням інституційної нестабільності, політичних суперечностей і нормативної невизначеності. Дослідники підкреслюють, що жодна реформа, яка безпосередньо зачіпає інтереси широких соціальних груп, не може бути реалізована виключно адміністративними методами без активної участі та підтримки громадянського суспільства. У цьому контексті система взаємодії публічних органів управління з громадянським суспільством розглядається як цілісний комплекс організаційних, правових і комунікативних заходів, спрямованих на формування двосторонніх, партнерських відносин між владою та суспільством, а також на врахування громадської думки у процесі прийняття управлінських рішень.

У зарубіжній науковій традиції значна увага приділяється аналізу взаємодії влади і громадянського суспільства в контексті децентралізації та трансформації територіальної організації управління. Протягом останніх десятиліть у багатьох європейських державах спостерігається тенденція до перерозподілу

владних повноважень між різними рівнями управління у формах федералізації, регіоналізації та деволюції. У цьому зв'язку особливий науковий інтерес викликає досвід Великої Британії, де поєднання централізованого державного контролю з елементами децентралізованого прийняття рішень формувалося еволюційно протягом тривалого часу. До кінця 1990-х років Велика Британія здебільшого зберігала риси класичної унітарної держави, незважаючи на наявність регіональних урядових структур, спроможність яких впливати на формування територіальних пріоритетів державної політики залишалася обмеженою. Проте деволюційні процеси, започатковані наприкінці ХХ століття у Північній Ірландії, Шотландії та Уельсі, стали якісно новим етапом розвитку системи публічного управління. У науковій літературі ці процеси розглядаються не як звичайна адміністративна децентралізація, а як трансформація конституційних механізмів, що забезпечили розширення територіальної автономії у сфері розроблення та реалізації публічної політики.

Окрім того, у межах зарубіжної наукової традиції взаємодія держави і громадянського суспільства аналізується переважно крізь призму еволюції моделей публічного управління – від класичного державного адміністрування до концепцій нового публічного менеджменту та нового публічного врядування. У цьому контексті досвід Великої Британії розглядається як приклад поступового, еволюційного становлення стабільної моделі взаємодії влади і суспільства, що ґрунтується на інституційній спадковості, високому рівні довіри та розвиненій культурі громадської участі.

У наукових дослідженнях взаємодії органів публічного управління та громадянського суспільства у Велика Британія сформувався відносно сталий методологічний каркас, що ґрунтується на поєднанні інституційного, історико-еволюційного та мережевого підходів. Британська наукова традиція розглядає громадянське суспільство не як зовнішній щодо держави феномен, а як інтегрований елемент системи публічного врядування, залучений до формування, реалізації та оцінювання публічної політики. Методологічно це означає домінування підходів, у межах яких взаємодія влади і громадськості трактується як партнерський, процедурно закріплений та інституційно стабільний процес.

На відміну від британської традиції, в Україні методологічні підходи до аналізу



взаємодії органів публічного управління та громадянського суспільства мають переважно трансформаційний і проблемно-орієнтований характер. Українські дослідження значною мірою ґрунтуються на інституційно-критичному підході, в межах якого взаємодія розглядається як процес, що перебуває у стані становлення, супроводжується інституційними розривами, нормативною нестабільністю та асиметрією владних відносин.

Вагомим є також нормативно-правовий підхід, який домінує в українській науковій традиції та зосереджується на аналізі законодавчих засад участі громадських організацій у публічному управлінні. На відміну від Великої Британії, де правові норми доповнюють усталені управлінські практики, в Україні саме право часто розглядається як первинний інструмент формування взаємодії, що свідчить про прагнення компенсувати брак інституційної традиції через нормативне регулювання (Про громадські об'єднання: ЗУ, 2012).

Водночас спільною методологічною рисою для обох країн є поступове поширення партисипативного підходу, який акцентує увагу на залученні громадян і громадських організацій до процесів прийняття рішень. Проте якщо у Великій Британії цей підхід реалізується як елемент системного публічного врядування, то в Україні він часто має реактивний або мобілізаційний характер, активізуючись у відповідь на суспільно-політичні виклики.

Таким чином, методологічна відмінність між британським і українським підходами полягає не лише у виборі дослідницьких інструментів, а й у різному розумінні самої природи взаємодії держави і громадянського суспільства. У Великій Британії вона розглядається як інституційно закріплена норма публічного управління, тоді

як в Україні – як ціль і результат демократичних трансформацій, що ще потребує концептуального та практичного оформлення.

Узагальнення подібностей і відмінностей між британським і українським науковими підходами

Подібності: використання інституційного та партисипативного підходів; визнання ролі громадських організацій як суб'єктів публічного управління; орієнтація на демократичні цінності та відкритість влади.

Відмінності: еволюційна стабільність (Велика Британія) vs трансформаційна нестабільність (Україна); процедурна культура взаємодії vs нормативно-правовий формалізм; мережеве врядування vs ієрархічно-дозвільна модель.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Аналіз вітчизняних і зарубіжних наукових джерел засвідчує, що проблема формування взаємодії органів публічного управління та громадянського суспільства в Україні та Великій Британії має складний, багатовимірний характер і потребує комплексного порівняльного осмислення з урахуванням історичних, інституційних та політико-управлінських особливостей розвитку кожної з країн. Порівняльний аналіз методологічних підходів засвідчує, що у Великій Британії взаємодія органів публічного управління та громадянського суспільства розглядається як інституційно усталена складова публічного врядування, тоді як в Україні – як процес, що перебуває на етапі становлення і потребує подальшого концептуального та практичного оформлення. Виявлені відмінності зумовлюють необхідність адаптації британських методологічних підходів з урахуванням українського трансформаційного контексту.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Андрєєва, О., Ларіна, Н. & Рубан, Ю. (2024). Особливості децентралізації у Великобританії : досвід взаємодії влади та громадянського суспільства для України. *Державне управління та регіональний розвиток*. №26. С.1215-1232. <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.06>.
- Арато, Е., & Коен, Дж. (1996). Відродження, занепад і реконструкція концепції громадянського суспільства. *Політична думка*. № 1. С. 25–31
- Баштанник, О. В. (2023). Інституціональна спроможність інститутів політичної системи як аналітична категорія та функціональний аспект публічного управління. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*, (2), 83–88. <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2023.2.15>
- Зубчик, О. А., Обушна, Н. І. & Рубан, Ю. Г. (2024). Взаємодія урядових структур та громадянського суспільства Великої Британії в умовах трансформацій публічного управління. *Суспільство та національні інтереси*, 7(1), 555–565. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-7\(1\)-555-565](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-7(1)-555-565)
- Кін, Дж. (2000). *Громадянське суспільство*. Старі образи, нове бачення [пер. з англ., ред. О. Грищенко]. К. Корнієвський, О. А. (2024). Особливості інституціоналізації громадянського суспільства України в умовах воєнного стану. *Політичне життя*, (1), 40–44. <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2024.1.5>
- Ларін, С. В. (2022). Публічне управління захистом національних цінностей в зарубіжних країнах в умовах повномасштабної російсько-української війни. *Публічне управління та регіональний розвиток*. № 17, С. 957-983. Кат. "Б". <https://doi.org/10.34132/pard2022.17.13>



- Про громадські об'єднання. Закон України, № 4572-VI від 22 березня 2012 року. (2012). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>
- Шайгородський, Ю. Ж. (2020). Інституціоналізація громадянського суспільства в Україні: проблеми та перспективи. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*, (1), 60–75.
- Ayres S., Pearce G. (2005). Building regional governance in England: the view from Whitehall. *Policy & Politics*, 33(4), 581–600.
- Bernard, M. (1993). Civil Society and Democratic Transition in East Central Europe. *Political Science Quarterly*, 108(2), 307-326.
- Gellner, E. (1994). *Conditions of Liberty : Civil Society and its Rivals*. Allen Lane: Penguin, <http://www.finlex.fi/fi/laki/kaannokset/1999/ru19990731.pdf>.
- Habermas, J. (1985). *Theorie der Kommunikativen Handelns. Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft 2. Bde. 3, durch. Aufl*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Paskhal, A. (2023). *The Role of Civil Society in Ukraine's Post-War Reconstruction*. Carnegie Europe. <https://carnegieeurope.eu/2023/07/20/role-of-civil-society-in-ukraine-s-post-war-reconstruction-pub-90234>
- Pleines, H. (2008). *In Brüssel angekommen? Die gewerkschaftliche Interessenvertretung der neuen Mitgliedsländer auf der EU-Ebene*. Projektbericht für die Otto-Brenner-Stiftung. Berlin.
- Putnam, R. D. (1993). Making democracy work: Civic traditions in modern Italy. *Princeton: Princeton: University Press*. <https://www.ji.lviv.ua/n21texts/putnem.htm>
- Seligman, A. B. (1992). *The Idea of Civil Society*. N.Y.
- Vlasenko, S., Honiukova, L., Verbovyi, O. & Shkabko, S. (2024). Participation of civil society organizations in the public policy of national memory in Ukraine. *International Journal of Religion* 5 (3), 288-300. <https://doi.org/10.61707/1d2nx679>
- Walzer, M. (ed.). (1995). *Toward a Global Civil Society*. Providence, Oxford.

REFERENCES

- Andrieieva, O., Larina, N., & Ruban, Yu. (2024). Osoblyvosti detsentralizatsii u Velykobrytanii: dosvid vzaiemodii vlady ta hromadianskoho suspilstva dlia Ukrainy [Features of decentralisation in the United Kingdom: experience of interaction between authorities and civil society for Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. №26. S.1215-1232. <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.06>.
- Arato E., & Koen Dzh. (1996). Vidrozhennia, zanepad i rekonstruktsiia kontseptsii hromadianskoho suspilstva [The revival, decline and reconstruction of the concept of civil society]. *Politychna dumka*. № 1. S. 25–31
- Ayres S., & Pearce G. (2005). Building regional governance in England: the view from Whitehall. *Policy & Politics*. 33(4), 581–600.
- Bashtannyk, O. V. (2023). Instytutsionalna spromozhnist instytutiv politychnoi systemy yak analitychna katehoriia ta funktsionalnyi aspekt publichnoho upravlinnia [Institutional capacity of political system institutions as an analytical category and a functional aspect of public administration]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Publichne upravlinnia i administruvannia*, (2), 83–88. <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2023.2.15>
- Bernard, M. (1993). Civil Society and Democratic Transition in East Central Europe. *Political Science Quarterly*. 108(2), 307-326.
- Gellner E. (1994). *Conditions of Liberty : Civil Society and its Rivals*. – Allen Lane: Penguin. <http://www.finlex.fi/fi/laki/kaannokset/1999/ru19990731.pdf>.
- Habermas, J. (1985). *Theorie der Kommunikativen Handelns. Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft 2. Bde. 3, durch. Aufl*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 1985, Bd. 2” S. 504-522. © Suhrkamp Verlag, 1
- Kin, Dzh. (2000). Hromadianske suspilstvo. Stari obrazy, nove bachennia Civil society. Old images, new vision] [per. z anhl., red. O. Hryshchenko]. K.
- Korniiievskiy, O. A. (2024). Osoblyvosti instytutsionalizatsii hromadianskoho suspilstva Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Features of the institutionalization of civil society in Ukraine under martial law]. *Politychne zhyttia*, (1), 40–44. <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2024.1.5>
- Larin, S. V. (2022). Publichne upravlinnia zakhystom natsionalnykh tsinnosti v zarubizhnykh krainakh v umovakh povnomasshtabnoi rosiisko-ukrainskoi viiny [Public management of the protection of national values in foreign countries in the context of the full-scale Russian-Ukrainian war]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. № 17, S. 957-983. Kat. “B”. <https://doi.org/10.34132/pard2022.17.13>
- Paskhal, A. (2023). *The Role of Civil Society in Ukraine's Post-War Reconstruction*. Carnegie Europe. <https://carnegieeurope.eu/2023/07/20/role-of-civil-society-in-ukraine-s-post-war-reconstruction-pub-90234>
- Pleines H. (2008). In Brüssel angekommen? Die gewerkschaftliche Interessenvertretung der neuen Mitgliedsländer auf der EU-Ebene / H. Pleines // Projektbericht für die Otto-Brenner-Stiftung. Berlin. S. 21-30.
- Pro hromadski ob'iednannia. Zakon Ukrainy, No. 4572-VI vid 22 bereznia 2012 roku [Law of Ukraine “On Public Associations” No. 4572-VI of March 22, 2012]. (2012). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>
- Putnam, R. D. (1993). Making democracy work: Civic traditions in modern Italy. *Princeton: Princeton: University Press*. <https://www.ji.lviv.ua/n21texts/putnem.htm>
- Seligman, A. B. (1992). *The Idea of Civil Society*. N.Y.
- Shaihorodskiy, Yu. Zh. (2020). Instytutsionalizatsiia hromadianskoho suspilstva v Ukraini: problemy ta perspektyvy [Institutionalisation of civil society in Ukraine: problems and prospects]. *Naukovi zapysky Instytutu politychnykh i etnonatsionalnykh doslidzhen im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy*, (1), 60–75.
- Vlasenko, S., Honiukova, L., Verbovyi, O., & Shkabko, S. (2024). Participation of civil society organizations in the public policy of national memory in Ukraine. *International Journal of Religion* 5(3), 288-300. <https://doi.org/10.61707/1d2nx679>
- Walzer M. (ed.). (1995). *Toward a Global Civil Society*. Providence, Oxford.
- Zubchuk, O. A., Obushna, N. I., & Ruban, Yu. H. (2024). Vzaiemodiia uriadovykh struktur ta hromadianskoho suspilstva Velykobrytanii v umovakh transformatsii publichnoho upravlinnia [Interaction of government structures and civil society in Great Britain under the conditions of public administration transformations]. *Suspil'stvo ta natsional'ni interesy*, 7(1), 555–565.



Digital Bureaucracy: Mechanisms of Institutional Modernization

UDC 351:004.9::323.174

DOI: <https://doi.org/10.15421/152547>**Kvitka Sergiy**D.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0003-3786-9589>, kvitka.s@nmu.one**Shebanov Vadim**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0004-8064-4574>, Shebanov.Va.A@nmu.one*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

Abstract.

The article studies the phenomenon of digital bureaucracy as a modern form of institutional modernization of public administration. The relevance of the study of digital bureaucracy is due to the profound transformations taking place in the public administration system under the influence of digital technologies. The classical bureaucracy, based on hierarchy, formalized procedures and written documentation, is gradually transformed into a system in which digital platforms, integrated registers and algorithmic processes play a key role.

The purpose of the article is to substantiate digital bureaucracy as a model of institutional modernization and identify key mechanisms for its functioning.

It has been established that the digital transformation of public administration has gone beyond the implementation of individual IT solutions and is increasingly acquiring the character of institutional modernization, which changes the logic of the bureaucratic order. If classical bureaucracy in the Weberian sense relied on hierarchy, formalized rules, written procedures, and a stable division of competencies, then digital bureaucracy forms a different configuration: data and algorithms become elements of power influence, digital platforms become coordination infrastructure, and service interaction with citizens is a key criterion of efficiency.

It is substantiated that the digitalization of administrative processes goes beyond technical improvement and forms a new institutional architecture in which data, algorithms and digital platforms become key mechanisms for coordination, control and provision of public services. The normative-procedural, organizational, information-data, algorithmic, service-oriented and accountable mechanisms of modernization are analyzed. Particular attention is paid to the problems of algorithmic governance, transparency and protection of citizens' rights. A model of responsible digital bureaucracy as an integrated system of legal, organizational and technological tools is proposed.

Keywords: digital bureaucracy, institutional modernization, digital governance, public administration, good governance

Цифрова бюрократія: механізми інституційної модернізації

Квітка Сергій, Шебанов Вадим*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)*

Анотація.

У статті досліджено феномен цифрової бюрократії як сучасної форми інституційної модернізації публічного управління. Актуальність дослідження цифрової бюрократії зумовлена глибокими трансформаціями, що відбуваються в системі публічного управління під впливом цифрових технологій. Класична бюрократія, заснована на ієрархії, формалізованих процедурах та письмовій документації, поступово трансформується в систему, у якій ключову роль відіграють цифрові платформи, інтегровані реєстри та алгоритмізовані процеси.

Метою підготовки статті є обґрунтування цифрової бюрократії як моделі інституційної модернізації та визначення ключових механізмів її функціонування.

Встановлено, що цифрова трансформація державного управління вийшла за межі впровадження окремих ІТ-рішень і дедалі більше набуває характеру інституційної модернізації, що змінює логіку бюрократичного порядку. Якщо класична бюрократія у веберівському розумінні спиралася на ієрархію, формалізовані правила, письмові процедури та стабільний поділ компетенцій, то цифрова бюрократія формує іншу конфігурацію: дані та алгоритми стають елементами владного впливу, цифрові платформи – інфраструктурою координації, а сервісна взаємодія з громадянами – ключовим критерієм ефективності.

Обґрунтовано, що цифровізація адміністративних процесів виходить за межі технічного вдосконалення та формує нову інституційну архітектуру, у якій дані, алгоритми та цифрові платформи стають ключовими механізмами координації, контролю й надання публічних послуг. Проаналізовано нормативно-процедурний, організаційний, інформаційно-даниховий, алгоритмічний, сервісно-орієнтований та підзвітний механізми модернізації. Особливу увагу приділено проблемам алгоритмічного врядування, прозорості та захисту прав громадян. Запропоновано модель відповідальної цифрової бюрократії як інтегрованої системи правових, організаційних і технологічних інструментів.

Ключові слова: цифрова бюрократія, інституційна модернізація, цифрове врядування, публічне адміністрування, good governance

Вступ.

Цифрова трансформація державного управління в сучасних умовах набула характеру системного інституційного процесу, що охоплює нормативно-правові засади, організаційні структури, технологічну інфраструктуру та управлінську культуру (Квітка, 2020). Якщо класична бюрократія у веберівській традиції ґрунтувалася на ієрархії, письмових процедурах і формалізованому контролі, то в умовах цифровізації її основою дедалі більше стають дані, алгоритми та платформи.

Цифрова трансформація публічного управління вийшла за межі впровадження окремих ІТ-рішень і дедалі більше набуває характеру інституційної модернізації, що змінює логіку бюрократичного порядку. Якщо класична бюрократія у веберівському розумінні спиралася на ієрархію, формалізовані правила, письмові процедури та стабільний поділ компетенцій, то цифрова бюрократія формує іншу конфігурацію: дані та алгоритми стають елементами владного впливу, цифрові платформи – інфраструктурою координації, а сервісна взаємодія з громадянами – ключовим критерієм ефективності.

Актуальність дослідження зумовлена щонайменше чотирма чинниками. По-перше, зростає залежність держави від цифрових реєстрів, міжвідомчих інтеграцій, автоматизованих систем прийняття рішень і цифрової ідентифікації – тобто від інституційних механізмів, які визначають нові «правила гри» для адміністративних процесів. По-друге, цифровізація створює нові ризики: алгоритмічна дискримінація, непрозорість ухвалення рішень, вразливість даних, кіберзагрози, «цифрове відчуження» громадян. По-третє, цифрова бюрократія змінює баланс між формальними процедурами й управлінською дискрецією: у певних випадках алгоритм зменшує суб'єктивізм, але водночас може «закріпити» помилки або застарілі правила в коді. По-четверте, у країнах, що перебувають у стані глибоких соціальних трансформацій та безпекових викликів (таких як Україна), цифрові інструменти стають не тільки ресурсом ефективності, а й засобом інституційної стійкості, відновлення і довіри.

Отже, дослідження цифрової бюрократії як механізму інституційної модернізації є важливим для розуміння того, як саме цифрові технології перетворюють адміністративні інститути, які структурні зміни відбуваються в організації влади, і за яких умов механізми інституційної модернізації зпідвищують

легітимність, результативність та підзвітність державного управління.

Метою підготовки статті є обґрунтування цифрової бюрократії як моделі інституційної модернізації та визначення ключових механізмів її функціонування.

Аналіз попередніх публікацій і теоретична рамка. Дослідження бюрократії має глибоке коріння, починаючи від класичних праць М. Вебер (1978), який визначив бюрократію як найбільш раціональну форму організації. В епоху постмодерну концепція «Нового державного менеджменту» (New Public Management), розроблена С. Hood (1991) заклала фундамент для впровадження ринкових механізмів у державне управління. Концепція Digital Era Governance описує, як ІКТ змінюють організацію держави: від фрагментації до реінтеграції, від багаторівневих посередників до цифрових сервісів та даних як ядра управління (Dunleavy et al, 2006).

Нормативно-практичний вимір теми задають міжнародні рамки: OECD Digital Government Policy Framework (2020) визначає виміри цифрової зрілості уряду, UN E-Government Survey (2024) встановлює модельна рамку цифрового уряду для сталого розвитку та World Bank GovTech Maturity Index (2022) зосередив фокус на ядро держсистем, сервіси, залучення громадян.

Європейський контекст визначається регулюванням eIDAS та політикою цифрової ідентичності й довірчих послуг (European Union, 2014; European Union, 2024; European Commission, n.d.).

Для України важливі правові та організаційні інструменти електронної ідентифікації та довірчих послуг, включно з практиками, пов'язаними з екосистемою Дія та нормативними актами у сфері eID/ETS.

У науковій літературі цифровізацію державного управління традиційно описують через концепти e-government, які фокусуються на використанні ІКТ для надання послуг і підвищення ефективності адміністративних процедур. Втім все частіше використовуються сучасні підходи digital-era governance та data-driven governance, що підкреслюють роль даних, інтегрованих платформ і мережевої координації. Окремий пласт формують дослідження алгоритмічного врядування та автоматизованого ухвалення рішень, де обговорюються питання справедливості, прозорості, відповідальності й «пояснюваності» (explainability) (Veale & Brass, 2019; Busuioc, 2021)



У сучасних дослідженнях наголошується, що цифровізація не лише оптимізує адміністративні процедури, а й змінює саму логіку публічного управління (Dunleavy et al., 2006; Hood & Margetts, 2007; Janssen & van den Hoven, 2015). Алгоритмічне врядування розглядається як новий режим регуляції, у межах якого програмні системи набувають нормативного значення (Veale & Brass, 2019). Дослідники наголошують, що цифровізація не лише оптимізує адміністративні процеси, а й трансформує саму логіку інституційного контролю та відповідальності (Meijer, 2015; Zouridis et al., 2020). Водночас критичні підходи акцентують увагу на ризиках дискримінації, непрозорості та соціальної сегрегації, що можуть виникати внаслідок автоматизації управлінських процедур (Kitchin, 2017; Mittelstadt et al., 2016).

Іноді підкреслюється, що автоматизовані системи дедалі частіше виконують функції попередньої оцінки, сортування та пріоритетизації адміністративних справ (Hedström, 2016).. Це формує феномен «адміністрування через код», у якому програмні правила частково заміщують традиційну управлінську дискрецію (Lopez-Clares et al., 2020).

Серед українськи науковців можна віділити роботи О. Батрименко (2020) та В. Боднарчука

(2016), які досліджують різні аспекти раціональної бюрократії. в тому числі і в Україні.

Результати дослідження.

Феномен бюрократії є одним із найбільш фундаментальних об'єктів дослідження у політичній науці, соціології та державному управлінні. Протягом двох століть наукова думка еволюціонувала від сприйняття бюрократії як раціонального інструменту управління до визнання її складної соціальної природи та потенційних деструктивних проявів, відомих як бюрократизм. Традиційно бюрократію визначають як систему державних інститутів і посад, а також сукупність осіб, які професійно займаються управлінською діяльністю та персоніфікують державний порядок.

Насьогодні, існує об'єктивний розрив між веберівською моделлю та реальною системою державного управління. Бюрократія в реальній політичній системі є не просто апаратом, а особливою соціальною групою з власними інтересами, що часто спрямовані на розширення сфери впливу та зменшення ролі парламенту. Це породжує бюрократизм – процес перетворення бюрократії на самодостатнє ієрархічне утворення, що керується власними цілями, а не інтересами держави (Табл.1).

Табл.1.

Відмінності раціональної бюрократії та бюрократизму

Характеристика	Раціональна бюрократія (Вебер)	Бюрократизм (Дегенеративна форма)
Основа влади	Легальні норми та компетенція	Факт перебування на посаді
Мета діяльності	Ефективне виконання державних функцій	Задоволення власних потреб апарату
Стиль роботи	Чітка регламентація та раціональність	Паперова тяганина, «бюрократична петля»
Взаємодія	Професійне обслуговування суспільства	Закритість, протекціонізм, місництво

У XXI столітті традиційна модель бюрократії, описана Максом Вебером, проходить етап радикальної трансформації. Громіздкі ієрархічні структури, що базувалися на паперовому документообігу та особистій присутності, поступаються місцем «цифровій бюрократії». Це явище не є просто технічним переходом від аналогових до цифрових носіїв інформації; це фундаментальна зміна інституційної логіки взаємодії між державою, бізнесом та громадянином (Hood, 1991).

Необхідність дослідження зумовлена потребою зрозуміти, як алгоритмічне управління, великі дані (Big Data) та штучний інтелект змінюють природу державної влади. В умовах сучасних глобальних криз та прискорення

технологічного прогресу цифровізація стає важливим механізмом забезпечення життєздатності державних інституцій. Проте «цифрова бюрократія» несе в собі як потенціал для небаченої раніше ефективності, так і ризики поглиблення цифрового розриву, алгоритмічної упередженості та втрати приватності (Квітка та ін., 2019).

Цифрова бюрократія стала формою організації цифрового публічного адміністрування, у якій ключові функції управління реалізуються через цифрові інфраструктури, інтегровані реєстри та алгоритмізовані процедури. На відміну від електронного врядування, що переважно зосереджується на електронних каналах



комунікації, цифрове врядування передбачає комплексну трансформацію управлінських процесів.

У межах такої моделі формальні правила дедалі частіше реалізуються у вигляді програмних алгоритмів, а управлінські рішення спираються на стандартизовані масиви даних. Таким чином, код і дані стають новими носіями інституційної раціональності.

Бюрократизм у сучасній Україні набуває специфічних рис, серед яких виділяють формалізацію відносин, необґрунтовані обмеження, надмірну централізацію та «паперовий» стиль роботи. Науковці наголошують, що в Україні відбувається об'єднання авторитаризму з бюрократизмом, що створює середовище, орієнтоване на наживу, де політико-владна еліта виявляє безвідповідальність перед громадянами. Подолання цих явищ потребує не лише технічного вдосконалення, а й докорінної інституційної модернізації (Fedosov & Paientko, 2017)

Наприкінці ХХ століття домінуючою парадигмою реформування публічного сектору став Новий державний менеджмент (New Public Management – NPM). Ця модель виникла як реакція на неефективність традиційної

бюрократії та базувалася на «маркетизації» державного управління – впровадженні ринкових механізмів, контрактних відносин та конкуренції. NPM характеризується децентралізацією влади, делегуванням повноважень та орієнтацією на вимірювані результати (performance management).

Проте досвід США та інших країн показав, що державна організація не може керуватися виключно як бізнес, оскільки уряд має обслуговувати громадян незалежно від їхньої платоспроможності. Це зумовило перехід до концепції Good Governance (Належне врядування), яка включає вісім характеристик: участь, верховенство права, прозорість, чуйність, орієнтація на консенсус, рівність, ефективність та підзвітність.

Цифрова трансформація суспільства привнесла нові концепції, такі як FAST Government (Flatter, Agile, Streamlined, Tech-enabled) та Open Government. FAST-уряд передбачає плоску структуру (flatter), що досягається через залучення громадян онлайн та адміністративну ефективність; гнучкість (agile) через державно-приватне партнерство; упорядкованість (streamlined) та технічну забезпеченість (tech-enabled) (Табл. 2).

Табл.2.

Концепції цифрової трансформації суспільства

Концепція	Основний фокус	Ключові інструменти
New Public Management	Ринкова ефективність	Контракти, тендери, аудит результатів
Good Governance	Якість політичного процесу	Прозорість, участь, верховенство права
FAST Government	Швидкість та технологічність	Онлайн-консультації, плоскі структури
Digital Bureaucracy	Алгоритмічна раціональність	Інтегровані реєстри, ШІ-алгоритми

Виходячи з цього цифрову бюрократію можна визначити як форму організації публічного адміністрування, у якій ключові бюрократичні функції (облік, ідентифікація, контроль, розподіл ресурсів, надання послуг, прийняття адміністративних рішень) здійснюються через цифрові інфраструктури та стандартизовані дані, а процедура дедалі частіше реалізується у вигляді алгоритмізованих регламентів.

На відміну від «е-урядування», що переважно асоціюється з електронними каналами взаємодії та оцифруванням документів, цифрова бюрократія означає реінжиніринг адміністративних процесів: зміну логіки workflow, переходи від паперового до «безпаперового» циклу, автоматичну валідацію даних, міжвідомчу інтероперабельність (Kvitka & Sokolovs'ka, 2015).

В рамках «цифрового врядування» цифрова

бюрократія відрізняється тим, що фокусується як на широкій рамці участі та мережевої взаємодії, так і на інституційній архітектурі адміністративних процедур і внутрішніх механізмах організації владної машини. В системі «платформенної держави» цифрова бюрократія відзначається тим, що платформа тут не мета, а інструмент. Принциповим тут є те, що цифрові засоби переписують правила, відповідальність, контроль і сервісні стандарти (Маматов та ін., 2020).

У такому розумінні цифрова бюрократія не нівелює класичні принципи законності та формалізації, а переносить їх у цифрову площину: «письмовість» стає цифровим слідом, «правило» – параметром у системі, «контроль» – аудитом даних та логів, а «компетенція» – роллю доступу та правом внесення змін до реєстру.

Сучасне публічне управління перебуває у



пошуку адекватної парадигми, яка б поєднувала гнучкість (agile governance) та стресостійкість (resilience governance). Гнучкість визначається як здатність швидко приймати рішення в умовах коротких економічних циклів, тоді як стресостійкість – це здатність системи не просто відновлюватися після потрясінь, а й адаптуватися до «нової нормальності».

Для подальшого аналізу цифрової бюрократії важливим аспектом є визначення механізмів інституційної модернізації цифрової бюрократії.

Ще раз відзначимо, що цифрова бюрократія є формою організації публічного адміністрування, де ключові функції реалізуються через цифрові інфраструктури та алгоритмізовані процедури. На відміну від е-урядування, яке фокусується на каналах комунікації, цифрова бюрократія змінює внутрішню логіку інституцій.

З аналізу світового досвіду модернізації публічного управління та цифрового перетворення бюрократії можна визначити 7 взаємопов'язаних механізмів, які застосовуються в практиці передових держав.

1. Нормативно-процедурний механізм. Трансформація правових норм у машинозчитувані правила дозволяє закодувати формальні правила у програмний код. Це мінімізує людський суб'єктивізм та знижує адміністративні витрати. Проте виникає ризик надмірної жорсткості системи, що потребує впровадження принципу «human-in-the-loop» – обов'язкового людського контролю у складних випадках.

Цей механізм передбачає трансформацію нормативних вимог у цифрові процедури. У класичній бюрократії регламент існує у текстовій формі, а виконання залежить від інтерпретації посадових осіб. У цифровій бюрократії регламент прагне бути операціоналізованим. Таким чином визначаються атрибути даних, критерії перевірки, підстави відмови, строки й маршрути узгодження. Це зменшує варіативність трактувань, підвищує передбачуваність, але водночас породжує ризик «жорсткого закодування» норми без належних винятків і процедур апеляції.

Інституційна модернізація тут проявляється у двох змінах:

- право і процедура стають більш «машиночитними» (через стандарти, довідники, класифікатори, метадані);
- зростає значення якості регулювання – нечітка або суперечлива норма у цифровому середовищі перетворюється на системну помилку, що масштабується автоматизацією.

Отже, нормативно-процедурний

механізм вимагає паралельної модернізації нормотворення: оцінки впливу регулювання, тестування сценаріїв, регулярного перегляду правил і створення «цифрових контурів» оскарження.

Модернізація починається з формування правових підстав для цифрової взаємодії: цифрова ідентифікація, довірчі послуги, юридична значущість цифрових документів, правила обміну даними. Європейське поле задає eIDAS як основу безпечних транскордонних цифрових взаємодій (European Commission. (n.d.)). Інституційний ефект при такому підході виявляється у зміщенні фокусу від «довідки» до «даних» та посилення правової визначеності цифрових процедур.

2. Організаційний механізм. Модернізація потребує перегляду ролей та компетенцій. Виникає потреба у фахівцях з управління даними та архітекторів процесів. Важливим аспектом є подолання відомчої фрагментації, що дозволяє створювати наскрізні сервіси.

Цифровізація змінює адміністративні структури не лише технологічно, а й організаційно. Поява інтегрованих реєстрів і міжвідомчих обмінів стимулює перехід від «відомчого суверенітету» до моделей спільного володіння даними, узгоджених стандартів і координаційних центрів. Внутрішня модернізація проявляється у:

- формуванні ролей дата-steward (відповідальних за якість даних), адміністраторів реєстрів, архітекторів процесів;
- інституціоналізації кібербезпекових функцій та управління ризиками;
- переорієнтації частини персоналу з «ручної обробки документів» на контроль якості, консультації, складні кейси та комунікацію з громадянами.

Цей механізм є критичним, оскільки цифрова бюрократія часто провалюється не через слабку технологію, а через організаційний опір, розрив компетенцій та відсутність мотиваційних змін. Модернізація вимагає не тільки навчання, а й перегляду відповідальності: хто відповідає за помилку в даних, збій інтеграції, некоректне правило у формі? Відповідь на ці питання визначає стійкість цифрової системи.

Цифрова бюрократія зменшує ефект розбіжностей, якщо держава переходить до узгодженого управління архітектурою, портфелем сервісів і даними. Це відповідає рекомендаціям ОЕСР щодо переходу від розрізнених IT-проектів до стратегічного управління цифровою зрілістю.



Інституційний ефект: поява або посилення центрів компетенцій (урядові CDO/СТО-функції), стандартизація процесів, спільні платформи, міжвідомчі угоди про дані (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2020).

3. Інформаційний механізм пов'язаний з тим, що державні реєстри стають «інституційною інфраструктурою». Впроваджується принцип «одноразового надання інформації», коли держава не вимагає від громадянина дані, які вже є в її базах. Якість даних прямо корелює з рівнем довіри суспільства до цифрових інституцій та забезпечення інтероперабельності в системі публічного управління.

Для цифрової бюрократії ключовим ресурсом стають дані. Державні реєстри виконують роль «інституційної пам'яті», а інтероперабельність – роль «кровоносної системи» адміністрації. Модернізація через дані включає:

- стандартизацію довідників та ідентифікаторів (унікальні ключі, класифікації, адресні реєстри);
- узгодження джерел істини (single source of truth) і правил внесення/оновлення;
- запровадження політик якості даних (повнота, актуальність, несуперечливість);
- розмежування доступів і логування дій як основу підзвітності.

Це веде до зміни інституційної логіки: рішення більше не «підтверджуються паперами», а «виводяться з даних». Водночас це підвищує вимоги до захисту персональної інформації, юридичної визначеності обробки даних і до довіри громадян. Якщо громадяни не довіряють реєстрам або не розуміють, як використовуються їхні дані, цифрова бюрократія може стати джерелом конфліктів і відмови від взаємодії.

Найпотужніший ефект від реалізації цього механізму будуть мати: перехід до логіки data-driven government, реєстри як “single source of truth”, керування якістю даних, каталоги даних, прозорі правила доступу. Практичним втіленням є інтероперабельні шари обміну даними (приклад – X-Road в Естонії, як захищений шар обміну між організаціями).

4. Алгоритмічний механізм дозволяє автоматизувати сортування заяв, перевірок та виявлення ризиків, що прискорює надання адміністративних послуг. Проте алгоритми можуть відтворювати соціальні упередження, що вимагає розвитку інструментів алгоритмічного аудиту та «пояснюваності» (explainability) ШІ.

Автоматизовані системи дедалі частіше застосовуються для оцінки, відбору та контролю адміністративних справ (Hedström, 2016)

Однак без належного нагляду вони можуть відтворювати соціальні нерівності

Водночас дослідження свідчать, що алгоритми можуть відтворювати соціальні упередження та нерівності, закладені в даних (Mittelstadt et al., 2016). Тому актуальним є розвиток механізмів аудиту, пояснюваності та незалежного контролю (Busuioc, 2021).

Алгоритмізація – це не лише швидкість, а й зміна способу управління. Автоматичні перевірки, скоринг, пріоритезація заяв, виявлення аномалій, «розумні» підказки для службовця – усе це впливає на рішення.

Однак тут концентруються ризики: непрозорість (особливо для складних моделей), зміщення відповідальності («це вирішила система»), упередженість даних та помилки масштабування. Тому інституційна модернізація має включати контури «відповідального алгоритмічного врядування»: процедури оцінки впливу алгоритмів, незалежний аудит, принцип мінімізації даних, пояснюваність, можливість людино-орієнтованої апеляції та контроль за дискримінаційними ефектами (Kitchin, 2017).

Підкреслимо ключову тезу: для цифровій бюрократії алгоритм не може бути «поза правом». Він має бути вбудований у правові та етичні рамки, інакше технічний інструмент фактично стане джерелом нерегламентованої влади.

5. Сервісно-орієнтований механізм є відображенням процесу трансформації держави у сервісну організацію, де процедури удосконалюються на основі користувацького досвіду. Такий підхід зменшує кількість контактів з чиновниками та підвищує доступність послуг, проте це не повинно підміняти правові гарантії маркетинговою логікою (Margetts & Dorobantu, 2019).

Цифрова бюрократія сприяє формуванню держави як сервісної організації, орієнтованої на життєві потреби громадян. Процедури переглядаються з позицій користувацького досвіду, скорочуються контакти з адміністрацією, підвищується доступність послуг.

Разом із тим сервісна орієнтація не повинна підміняти правові гарантії маркетинговою логікою. Публічні послуги мають залишатися рівними та недискримінаційними.

Цифрова бюрократія модернізує державу також через зміну ролі громадянина – від прохача до користувача публічних сервісів. Такий сервісний механізм включає:

- «життєві події» як основу дизайну послуг (народження дитини, реєстрація бізнесу, зміна місця проживання);



- омніканальність (онлайн/офлайн/мобільні сервіси) та доступність;
- скорочення контактів з адміністрацією, принцип «держава не питає те, що вже знає» (за наявності якісних реєстрів);
- персоналізовані повідомлення, статус-трекінг заяв, прозорі строки.

Це веде до інституційних змін: процедури переглядаються через призму користувачького досвіду, а ефективність вимірюється не тільки внутрішніми показниками (кількість опрацьованих справ), а й результатами для громадян (час отримання послуги, кількість помилок, задоволеність, доступність для вразливих груп).

Водночас сервісна цифровізація не може підміняти демократичну підзвітність маркетинговою логікою «клієнт завжди правий». Публічний сервіс має залишатися правовим, рівним і недискримінаційним, а цифрові канали – не створювати нових бар'єрів для тих, хто має обмежений доступ до технологій.

6. Механізми підзвітності та контролю обумовлюють прозору та зрозумілу логіку цифрових систем управління, оскільки в них вбудовані бази даних для аналітики та прозорості. Втім існує думка, що без належних гарантій з боку громадянського суспільства цифровий нагляд може перетворитися на інструмент надмірного контролю, що підриває демократичні засади. Цифрові системи створюють умови для посилення підзвітності через логування дій, аналітику процесів і відкриті дані. Проте ефективний контроль можливий лише за наявності незалежних інституцій та реальних санкцій (Zouridis et al., 2020).

Проблеми прозорості та відповідальності алгоритмічних систем посідають центральне місце в сучасних дослідженнях (Busuioc, 2021; Lopez et al 2020).

Цифрова бюрократія потенційно посилює підзвітність, оскільки кожна дія в системі може залишати цифровий слід. Інституційна модернізація тут включає:

- логування доступів і змін у реєстрах;
- аналітику процесів (process mining) для виявлення «вузьких місць», аномалій, корупційних ризиків;
- публічну прозорість (відкриті дані, публічні дашборди, стандарти звітності);
- інтеграцію механізмів скарг, апеляції та відшкодування.

Однак підзвітність можлива лише тоді, коли існують: (а) чіткі правила зберігання й доступу до логів, (б) незалежні інституції

контролю, (в) реальні санкції за зловживання. Інакше цифровий слід може стати інструментом внутрішнього нагляду без демократичних гарантій, що породить недовіру і страх.

7. Механізм інституційної стійкості має забезпечити здатність цифрової бюрократії функціонувати в умовах криз. Стійкість досягається через децентралізовану архітектуру, хмарні технології та постійне оновлення програмного забезпечення.

Окремим аспектом функціонування цифрової бюрократії є забезпечення її інституційної стійкості в умовах соціально-економічної нестабільності, кризових явищ та безпекових викликів, що вкрай актуально для України. Цифрові інфраструктури мають бути здатними до швидкого відновлення, масштабування та адаптації до змін у регуляторному середовищі.

Стійкість цифрової бюрократії передбачає поєднання технологічної надійності, кадрового потенціалу та нормативної гнучкості. Важливу роль відіграють резервні системи зберігання даних, децентралізовані архітектури, постійне оновлення програмного забезпечення та розвиток компетенцій державних службовців.

Перспективи подальшої модернізації пов'язані з розвитком штучного інтелекту, прогностичної аналітики, інтеграції блокчейн-технологій і розширенням використання відкритих даних. Водночас ці напрями потребують посилення етичного регулювання та суспільного діалогу щодо меж автоматизації владних функцій (Busuioc, 2021).

На основі аналізу механізмів інституційної модернізації цифрової бюрократії доцільно запропонувати узагальнену модель відповідальної цифрової бюрократії, що включає такі компоненти:

1. інституційний дизайн даних (реєстри, стандарти, джерела істини, якість);
2. процедурний дизайн (машиночитні правила, винятки, апеляції, строки);
3. алгоритмічну відповідальність (аудит, пояснюваність, оцінка впливу, контроль дискримінації);
4. кіберстійкість і приватність (захист, сегментація доступів, мінімізація даних);
5. сервісну орієнтацію (життєві події, доступність, омніканальність);
6. підзвітність (цифровий аудит, прозорість, незалежний контроль).

Інституційна модернізація в такій моделі означає не «оцифрування старого», а створення нового адміністративного порядку, де технологія узгоджена з правом, етикою та потребами громадян.



Рис. 1. Модель відповідальної цифрової бюрократії

Висновки.

Цифрова бюрократія в сучасному світі є не тільки технічним вдосконаленням апарату, а й фундаментальною інституційною модернізацією, що змінює логіку відносин між державою та суспільством. Перехід від жорстких веберівських ієрархій до алгоритмізованих систем та сервісно-орієнтованих моделей дозволяє значно підвищити ефективність управління та прозорість владних процесів. З огляду на це маємо підкреслити, що цифрова бюрократія є необхідною умовою функціонування держави, проте вона має бути раціоналізована для запобігання деструктивним проявам бюрократизму.

В цьому сенсі, на наш погляд, доцільною є звернення до теорії синергетики та самоорганізації в публічному управлінні (Квітка, 2015).

Сучасна держава уявляється як нелінійна відкрита система, що перебуває у стані постійної нерівноваги. Впровадження синергетичного підходу дозволяє по-новому оцінити роль бюрократії у процесах самоорганізації суспільства. В умовах кризи (точки біфуркації) традиційні детерміністські методи управління перестають діяти, і виникає множинність сценаріїв майбутнього розвитку.

Синергетична модель державного управління передбачає: визнання конструктивної ролі хаосу як чинника еволюції, з якого народжується новий порядок; пошук «резонансних зон», де невеликий вплив влади, узгоджений із внутрішніми властивостями системи, дає максимальний результат; пріоритет векторів розвитку, що складаються «знизу» (на рівні груп та особистостей), над жорстким командно-адміністративним тиском «згори».

Для України перехід до синергетичної моделі є необхідним кроком для подолання системної кризи та адаптації до вимог європейської інтеграції. Це вимагає від органів влади здатності до швидкої структурної та функціональної перебудови відповідно до викликів світу, що постійно змінюється.

Дослідження показало, що цифрова бюрократія, це не «відмова від бюрократії», а як її структурна модернізація, в якій код, дані та платформи стають новими носіями формалізації, контролю й координації. Водночас зберігається фундаментальна дилема бюрократії: необхідність одночасно гарантувати законність і передбачуваність рішень та забезпечити гнучкість і чутливість до потреб громадян.



БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Батрименко, О. (2020). Бюрократія як чинник функціонування регіональної еліти: виклики громадсько-політичного представництва. *Науково-теоретичний альманах Грані*, 23(12), 29-37. <https://doi.org/10.15421/1720109>
- Боднарчук, В. Д. (2016). Бюрократизм як феномен раціональної бюрократії: причини появи та шляхи подолання. *Аспекти публічного управління*, 4(3), 29-37. <https://doi.org/10.15421/151604>
- Квітка С. (2020). Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Спецвипуск. С. 131–134. <http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134>
- Квітка, С. А. (2015). Синергетична модель державного управління. *Аспекти публічного управління*, 3(10), 25-33. <https://doi.org/10.15421/151580>
- Квітка, С., Титаренко, О., & Мазур, О. (2019). Оцінка стану цифрового розвитку адміністративно-територіальних одиниць Дніпропетровської області. *Аспекти публічного управління*, 7(11), 15-25. <https://doi.org/10.15421/151952>
- Маматова, Т., Чикаренко, О., & Чикаренко, І. (2020). Цифровізація публічних послуг: досвід Дніпропетровщини. *Аспекти публічного управління*, 8(1 SI), 98-102. <https://doi.org/10.15421/152051>
- Busuioac, M. (2021). Accountable artificial intelligence: Holding algorithms to account. *Public Administration Review*, 81(5), 825–836. <https://doi.org/10.1111/puar.13293>
- 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>
- European Commission. (n.d.). *Electronic identification, authentication and trust services (eIDAS)*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/discover-eidas>
- European Commission. (n.d.). *European digital identity*. https://commission.europa.eu/topics/digital-economy-and-society/european-digital-identity_en
- European Union. (2014). *Regulation (EU) No 910/2014 of the European Parliament and of the Council of 23 July 2014 on electronic identification and trust services for electronic transactions in the internal market (eIDAS)*. Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2014/910/oj>
- European Union. (2024). *Regulation (EU) 2024/1183 of the European Parliament and of the Council establishing the European Digital Identity Framework*. Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1183/oj>
- Fedosov, V., & Paientko, T. (2017). *Ukrainian government bureaucracy: Benefits and costs for the society*. *Business and Management Studies*, 3(2), 2358. <https://doi.org/10.11114/bms.v3i2.2358>
- Hedström, K. (2016). The computer says no! A Case Study on Automated Decision-Making in Public Authorities. *49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.364>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hood, C., & Margetts, H. (2007). *Looking Ahead The tools of government in the digital age*. In book: *The Tools of Government in the Digital Age* (pp.184-203) https://doi.org/10.1007/978-1-137-06154-6_9
- Janssen, M., & van den Hoven, J. (2015). Big and open linked data (BOLD) in government: A challenge to transparency and privacy? *Government Information Quarterly*, 32(4), 363–368. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.11.007>
- Kitchin, R. (2017). Thinking critically about algorithms. *Information, Communication & Society*, 20(1), 14–29. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2016.1154087>
- Lopez-Claros, A., Dahl, A., & Groff, M. (2020). Values and Principles for an Enhanced International System: Operationalizing Global “Good Governance”. *Global Governance and the Emergence of Global Institutions for the 21st Century*. Cambridge University Press, 433-456. <https://doi.org/10.1017/9781108569293>
- Margetts, H., & Dorobantu, C. (2019). Rethink government with AI. *Nature*, 568(7751), 163–165. <https://doi.org/10.1038/d41586-019-01099-5>
- Meijer, A. (2015). E-governance innovation: Barriers and strategies. *Government Information Quarterly*, 32(2), 198–206. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.01.001>
- Mittelstadt, B. et al. (2016). The ethics of algorithms. Mapping the debate. *Big Data & Society*, 3(2), 1–21. <https://doi.org/10.1177/2053951716679679>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *The OECD digital government policy framework: Six dimensions of a digital government*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/10/the-oecd-digital-government-policy-framework_11dd6aa8/f64fed2a-en.pdf
- United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2024). *United Nations e-government survey 2024: Accelerating digital transformation for sustainable development*. United Nations. <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Web%20version%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf>
- Veale, M., & Brass, I. (2019). Administration by algorithm? Public Management Meets Public Sector Machine Learning. In *Algorithmic Regulation*, Karen Yeung and Martin Lodge eds. Oxford University Press. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3375391
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press. <https://books.google.com/books?id=pSdaNuIaUUEC>
- World Bank. (2022). *GovTech maturity index: The state of public sector digital transformation*. World Bank Group. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/298661631773566870/pdf/GovTech-Maturity-Index-The-State-of-Public-Sector-Digital-Transformation.pdf>
- Zouridis, S., van Eck, M., & Bovens, M. (2019). Automated Discretion. *Forthcoming, Palgrave Handbook on discretion: The Quest for Controlled Freedom* (Peter Hupe & Tony Evens (eds)), <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3453068>



REFERENCES

- Batrymenko, O. (2020). Bureaucracy as a factor in the functioning of the regional elite: challenges of civic and political representation. *Scientific and Theoretical Almanac Grani*, 23(12), 29-37. <https://doi.org/10.15421/1720109>
- Bodnarchuk, V. D. (2016). Bureaucratism as a phenomenon of rational bureaucracy: the reasons of appearance and the ways of overcoming. *Public Administration Aspects*, 4(3), 29-37. <https://doi.org/10.15421/151604>
- Busuioc, M. (2021). Accountable artificial intelligence: Holding algorithms to account. *Public Administration Review*, 81(5), 825–836. <https://doi.org/10.1111/puar.13293>
- 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>
- European Commission. (n.d.). *Electronic identification, authentication and trust services (eIDAS)*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/discover-eidas>
- European Union. (2014). *Regulation (EU) No 910/2014 of the European Parliament and of the Council of 23 July 2014 on electronic identification and trust services for electronic transactions in the internal market (eIDAS)*. Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2014/910/oj>
- European Union. (2024). *Regulation (EU) 2024/1183 of the European Parliament and of the Council establishing the European Digital Identity Framework*. Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1183/oj>
- Fedosov, V., & Paientko, T. (2017). Ukrainian government bureaucracy: Benefits and costs for the society. *Business and Management Studies*, 3(2), 2358. <https://doi.org/10.11114/bms.v3i2.2358>
- Hedström, K. (2016). The computer says no! A Case Study on Automated Decision-Making in Public Authorities. *49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.364>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hood, C., & Margetts, H. (2007). *Looking Ahead The tools of government in the digital age*. In book: The Tools of Government in the Digital Age (pp.184-203) https://doi.org/10.1007/978-1-137-06154-6_9
- Janssen, M., & van den Hoven, J. (2015). Big and open linked data (BOLD) in government: A challenge to transparency and privacy? *Government Information Quarterly*, 32(4), 363–368. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.11.007>
- Kitchin, R. (2017). Thinking critically about algorithms. *Information, Communication & Society*, 20(1), 14–29. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2016.1154087>
- Kvitka S. (2020). Tsyfrovi transformatsii yak suchasnyi trend periodychnoho tsyklus rozvytku suspilstva. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Spetsvyпуск*. pp. 131–134. <http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134>.
- Kvitka, S. (2015). Synergetic model of public administration. *Public Administration Aspects*, 3(10), 25-33. <https://doi.org/10.15421/151580>
- Kvitka, S. (2015). Synergetic model of public administration. *Public Administration Aspects*, 3(10), 25-33. <https://doi.org/10.15421/151580>
- Kvitka, S. A., & Sokolov's'ka, O. O. (2015). E-government as an innovative mechanism of cooperation between government, business and civil society: international experience and background of development in Ukraine. *Public Administration Aspects*, 3(9), 26-34. <https://doi.org/10.15421/151569>
- Kvitka, S., Tytarenko O., & Mazur, O. (2019). Evaluation of digital development of administrative and territorial units of Dnipropetrovsk region. *Public Administration Aspects*, 7(11), 15-25. <https://doi.org/10.15421/151952>
- Lopez-Claros, A., Dahl, A., & Groff, M. (2020). Values and Principles for an Enhanced International System: Operationalizing Global “Good Governance”. *Global Governance and the Emergence of Global Institutions for the 21st Century*. Cambridge University Press, 433-456. <https://doi.org/10.1017/9781108569293>
- Mamatova, T., Chykarenko, O., & Chykarenko, I. (2020). Digitization of public services: the experience of Dnipropetrovsk region. *Public Administration Aspects*, 8(1 SI), 98-102. <https://doi.org/10.15421/152051>
- Margetts, H., & Dorobantu, C. (2019). Rethink government with AI. *Nature*, 568(7751), 163–165. <https://doi.org/10.1038/d41586-019-01099-5>
- Meijer, A. (2015). E-governance innovation: Barriers and strategies. *Government Information Quarterly*, 32(2), 198–206. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.01.001>
- Mittelstadt, B. et al. (2016). The ethics of algorithms. Mapping the debate. *Big Data & Society*, 3(2), 1–21. <https://doi.org/10.1177/2053951716679679>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *The OECD digital government policy framework: Six dimensions of a digital government*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/10/the-oecd-digital-government-policy-framework_11dd6aa8/f64fed2a-en.pdf
- United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2024). *United Nations e-government survey 2024: Accelerating digital transformation for sustainable development*. United Nations. <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Web%20version%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf>
- Veale, M., & Brass, I. (2019). Administration by algorithm? Public Management Meets Public Sector Machine Learning. In *Algorithmic Regulation*, Karen Yeung and Martin Lodge eds. Oxford University Press. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3375391
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press. <https://books.google.com/books?id=pSdaNulaUUEC>
- World Bank. (2022). *GovTech maturity index: The state of public sector digital transformation*. World Bank Group. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/298661631773566870/pdf/GovTech-Maturity-Index-The-State-of-Public-Sector-Digital-Transformation.pdf>
- Zouridis, S., van Eck, M., & Bovens, M. (2019). Automated Discretion. *Forthcoming, Palgrave Handbook on discretion: The Quest for Controlled Freedom* (Peter Hupe & Tony Evens (eds)), <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3453068>



Rational Bureaucracy in the Transformation of Public Administration: European Experience of Sustainable Development and Resilience

UDC 351.7/32::303

DOI: <https://doi.org/10.15421/152548>**Antonova Olha**Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-3283-8938>, antonovaolha@umsf.dp.ua**Kotovych Mykyta**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0006-9329-7406>, pumaumsf2021@gmail.com*University of Customs and Finance (Dnipro, Ukraine)***Abstract.**

The article examines the role of rational bureaucracy in the context of the transformation of public administration through the prism of the European experience of sustainable development and resilience. The relevance of rethinking traditional bureaucratic models in the context of global and national crisis challenges that determine the evolution of the conceptual paradigm of public administration and civil service is substantiated. The impact of administrative reforms on the formation of adaptive and sustainable management systems capable of ensuring stability, fairness and efficiency of public power. Particular attention is paid to the dialectic of traditions and innovations in public administration reform, as well as to the potential of the neo-Weberian concept of the state ("neo-weberian state") in the context of convergence of the public service with civil society.

The purpose of the article is to identify current research trends and rethink the approaches of rational bureaucracy in the process of transformation of public administration with an emphasis on the European experience of sustainable development and resilience, taking into account the UN Sustainable Development Goals (in particular, green transformation, inclusiveness and crisis resilience), as well as to determine the prospects for their implementation in Ukraine in the context of administrative reforms, European integration and the need to form adaptive and sustainable public administration systems.

It is substantiated that rational bureaucracy in the context of the transformation of public administration does not lose its significance, but undergoes meaningful renewal in connection with the introduction of digital, network and mission-oriented approaches. The proposed modern trends allow us to holistically assess the evolution of bureaucratic institutions in the EU countries and determine the directions of their adaptation to modern Ukrainian realities.

Keywords: rational bureaucracy, transformation of public administration mechanisms, sustainable development, resilience, administrative reforms, European integration of Ukraine, digital transformation, hybridisation of bureaucracy, discretionary powers

Раціональна бюрократія у трансформації публічного управління: європейський досвід сталого розвитку та резильєнтності

Антонова Ольга, Котович Микита*Університет митної справи та фінансів (Дніпро, Україна)***Анотація.**

У статті досліджується роль раціональної бюрократії в умовах трансформації публічного управління крізь призму європейського досвіду сталого розвитку та резильєнтності. Обґрунтовано актуальність переосмислення традиційних бюрократичних моделей у контексті глобальних і національних кризових викликів, що зумовлюють еволюцію концептуальної парадигми публічного управління та державної служби. Проаналізовано вплив адміністративних реформ на формування адаптивних і стійких управлінських систем, здатних забезпечувати стабільність, справедливість і ефективність публічної влади. Особливу увагу приділено діалектиці традицій і інновацій у реформуванні публічного управління, а також потенціалу неовеберівської концепції держави («neo-weberian state») в умовах конвергенції публічної служби з громадянським суспільством.

Мета статті полягає у визначенні сучасних трендів дослідження та переосмисленні підходів раціональної бюрократії у процесі трансформації публічного управління з акцентом на європейський досвід сталого розвитку та резильєнтності, з урахуванням Цілей сталого розвитку ООН (зокрема зеленої трансформації, інклюзивності та кризової стійкості), а також у визначенні перспектив їх упровадження в Україні в умовах адміністративних реформ, євроінтеграції та необхідністю формування адаптивних і стійких систем публічного управління.

Обґрунтовано, що раціональна бюрократія в умовах трансформації публічного управління не втрачає своєї значущості, а зазнає змістовного оновлення у зв'язку із впровадженням цифрових, мережових та місій-орієнтованих підходів. Запропоновані сучасні тренди дозволяють цілісно оцінити еволюцію бюрократичних інститутів у країнах ЄС та визначити напрями їх адаптації до сучасних українських реалій.

Ключові слова: раціональна бюрократія, трансформація механізмів публічного управління, сталий розвиток, резильєнтність, адміністративні реформи, євроінтеграція України, цифрова трансформація, гібридизація бюрократії, дискреційні повноваження

Стаття надійшла / Article arrived: 16.11.2025

Схвалено до друку / Accepted: 29.12.2025

Вступ.

Сучасні глобальні, європейські та національні трансформації (війни, кризи, конфлікти, євроінтеграція, цифровізація, гібридні виклики) обумовлюють доцільність переосмислення ролі раціональної бюрократії як основи адаптивного, стійкого та ефективного публічного управління, здатного забезпечувати національну резильєнтність і сталий розвиток. В Україні це питання набуває особливої актуальності у зв'язку з комплексом факторів, пов'язаних із продовженням трансформацій публічної сфери, зокрема: адміністративної реформи (Стратегія реформування державного управління до 2025 року, імплементації Закону «Про адміністративну процедуру», реформи оплати праці державних службовців і впровадженнім класифікатора посад, управління публічними інвестиціями тощо), яка відбувається в умовах повномасштабної війни та обмежених ресурсів; розбудови професійної, сервісно-орієнтованої та цифрової бюрократії, що відповідає європейським стандартам належного, «доброго» врядування; активного обговорення та впровадження принципів неовеберівської моделі держави («neo-Weberian state») з акцентом на оновленій раціональній бюрократії, професійності і компетентності її представників з відповідними ціннісними орієнтаціями, принциповою відкритістю відкритість до громадянського суспільства) як альтернативи та доповнення до суто ринкових підходів; пошук балансу між збереженням цінних традицій і напрацювань раціональної бюрократії (стабільність, передбачуваність, меритократичність) та їх модернізацією під впливом нових викликів (дефіцит ресурсів, міграція і активні військові дії через російську агресію), інновацій, нових технологій і європейських підходів до взаємодії з суспільством; нарешті ризик ігнорування унікальної вітчизняної діалектики традицій та інновацій, що може призвести до неефективних реформ або інституційних неспроможностей. Таким чином, комплексне вивчення еволюції раціональної бюрократії, її стійкості, адаптаційних можливостей та шляхів оновлення в українському контексті залишається актуальним завданням, особливо з огляду на вимоги післявоєнного відновлення, євроінтеграції та забезпечення ефективного врядування в умовах обмежених ресурсів і високої невизначеності.

Мета статті полягає у визначенні на основі концепції раціональної бюрократії напрямів формування адаптивних та стійких систем

публічного управління з демократичним режимом, здатних ефективно реагувати на сучасні виклики, забезпечувати сталий розвиток та національну резильєнтність в умовах дефіциту критично важливих ресурсів.

Методологія дослідження ґрунтується на комплексному поєднанні загальнонаукових та спеціальних методів, які логічно доповнюють один одного для систематизації та характеристики сучасних трендів раціональної бюрократії в умовах трансформацій публічного управління. Загальнонаукові методи, такі як аналіз, синтез, узагальнення та систематизація наукової літератури та емпіричних даних, з акцентом на європейський досвід сталого розвитку та резильєнтності відповідно до Цілей сталого розвитку ООН (зокрема, зеленої трансформації, інклюзивності та кризової стійкості), дозволили сформувати теоретичну базу дослідження еволюції бюрократії. На їх основі застосовано спеціальні методи, зокрема порівняльний аналіз адміністративних реформ у країнах ЄС та перспективи їх адаптації в Україні в контексті євроінтеграції, що забезпечує практичне застосування теоретичних висновків для оцінки адаптивності та стійкості систем публічного управління. Такий послідовний підхід дозволяє логічний перехід від загальної теоретичної систематизації до конкретного порівняльного вивчення, сприяючи обґрунтованим рекомендаціям щодо модернізації бюрократії, у тому числі шляхом розгляду різних стратегій адміністративних реформ, впровадження платформ електронного урядування для скорочення бюрократії та підвищення прозорості.

Аналіз попередніх досліджень. Дослідження раціональної бюрократії у трансформації публічного управління активно розвивається в європейському та українському науковому дискурсі. Класична веберівська модель бюрократії еволюціонує до змішаних гібридних форм, інтегруючи пост-бюрократичні та мережеві підходи для підвищення власної ефективності в умовах турбулентності. Європейський досвід демонструє перехід до концепції «неовеберівської» держави, де традиційна раціональність поєднується з відкритістю публічної служби та зближенням з громадянським суспільством, що вимагає оцінки стійкості цих традицій (Onufrienko, 2018, 2023) в умовах глобалізованих викликів.

В Україні модернізація адміністративних процесів у публічних органах відбувається під впливом цифрових технологій, перетворюючи



бюрократію на простір для інновацій. Значну увагу приділено цифровій трансформації бюрократії, зокрема e-Government 4.0–5.0, яка підвищує прозорість, ефективність та швидкість реакції, зберігаючи принципи підзвітності (Mazur & Sokolovska, 2020; Sydorenko, 2022). Адміністративні реформи в країнах ЄС слугують взірцем для України, акцентуючи на імплементації позитивного досвіду для побудови ефективної моделі врядування, що відповідає європейським стандартам (Bihniak & Mukhalchuk, 2021; Honcharuk, 2013).

Резильєнтність бюрократії розглядається як здатність не лише відновлюватися, а й просування і розвиток попри шоки, поєднуючи раціональну структуру з гнучкістю та навчанням (Abramova & Orel, 2025; Korolchuk, 2021). Тоді як у контексті Цілей сталого розвитку ООН та «екологічного, зеленого» порядку денного європейських урядів раціональна бюрократія адаптується для місій-орієнтованого врядування, координуючи екологічні, соціальні та економічні цілі (Sydorenko, 2022). Для країн з перехідною економікою, як Україна, ключовими постають саме інноваційні технології для національної стійкості і витривалості (Korolchuk, 2021).

Результати дослідження.

Сучасні тенденції включають посилення адаптивності державної служби через оновлення нормативно-правового поля, гармонізацію з міжнародними стандартами та стимулювання інновацій у кризах. Зростає роль індивідуальних якостей управлінців, що зсуває акцент від формалізованих процедур до персоналізованих підходів, балансує стабільність та зміни, традиції та інновації (Onufrienko, 2018; Sydorovych, 2023).

У контексті європейських стандартів адаптивність інституту державної служби визнається одним із суттєвих принципів сучасного врядування, зумовленим глобальними трансформаціями. Для України це набуває особливого значення в процесі євроінтеграції: систематичне оновлення нормативно-правового поля державної служби необхідне для забезпечення її готовності до змін, гармонізації з міжнародними (європейськими) стандартами та підвищення здатності ефективно реагувати на кризи (Bihniak & Mukhalchuk, 2021; Sydorovych, 2023). Отже, еволюція раціональної бюрократії через посилення персоналізації повноважень є невід'ємною частиною більш широкого процесу модернізації публічного управління – від класичної веберіанської моделі до більш гнучких, адаптивних форм, де професійність

поєднується з системою ціннісних орієнтацій, інноваційністю та здатністю до швидкої зворотної реакції, зберігаючи при цьому інституційну стабільність і відповідальність. Культура бюрократії, як один із ключових вимірів, що зумовлює ефективність державного управління, – це сфера формалізованих і неформалізованих правил, поведінкових обмежень, цінностей і установок, які існують в адміністративній системі та безпосередньо відображаються на якості адміністративних процесів, рівні довіри громадян до державних інституцій та стабільність суспільства (Vozhol, 2024).

Сучасні дослідження раціональної бюрократії у контексті трансформації публічного управління, проведені як зарубіжними, так і українськими вченими, акцентують увагу на шести основних трендах, зумовлених європейським досвідом сталого розвитку та резильєнтності. Ці тенденції ґрунтуються на емпіричній базі аналізу нормативно-правових актів ЄС, звітів Європейської Комісії щодо цифрового врядування та сталих практик резильєнтності, доповнених українськими стратегіями адміністративної реформи, такими як впровадження платформ електронного урядування для скорочення термінів надання публічної послуги, зменшення часу на збір супровідної документації та підвищення прозорості, зрозумілості адміністративних процесів.

По-перше, гібридизація класичної веберівської моделі з пост-бюрократичними та мережевими підходами передбачає збереження раціональних елементів ієрархії (ієрархія посад, формалізовані правила, кваліфікаційний добір, як наголошував М. Вебер) поряд з горизонтальною координацією та партнерствами для підвищення адаптивності в умовах турбулентності, що аргументується необхідністю балансу стабільності та інновацій у кризах.

По-друге, цифрова трансформація, яка еволюціонує до «розумне» врядування (Smart Governance) та електронний уряд (e-Government 4.0–5.0), інтегрує технології для ефективності, прозорості та резильєнтності з акцентом на принципи підзвітності; за М. Крозьє, бюрократія як ієрархічна система залежить від суверенної влади (Crozier, 1964), але цифрова еволюція посилює її гнучкість і адаптивність.

По-третє, резильєнтність бюрократії переосмислюється як здатність до «руху вперед якісними стрибками» – трансформаційних змін через гнучкість, різноманітність та навчання

в кризах, що підкріплюється дослідженнями європейських практик кризової стійкості та українськими реформами для євроінтеграції.

По-четверте, місій-орієнтоване врядування адаптує раціональну бюрократію для реалізації Цілей сталого розвитку та виводить в пріоритет «зелену енергетику», координуючи міжсекторальні зусилля з фокусом на зелений перехід, як це відображено в звітах Європейської Комісії та стратегіях узгодженості політик.

По-п'яте, нормативна стійкість (інституційна та адміністративна спроможності) обумовлюють розвиток як ключових стабілізуючих факторів культури «бюрократії 21 століття» – професіоналізм, етику (добросесність), інклюзивність проти демократичного «маятника». Отже, К. Пірсон підкреслює публічну бюрократію як ключову ознаку сучасної держави з монополією сили, територіальністю та оподаткуванням, що забезпечує автономію та адаптивність (Pierson, 2004).

По-шосте, баланс стабільності та інновацій у кризах підкреслює роль «зеленої публічної адміністрації», інтегруючи принципи сталості в процедури та культуру бюрократії, що узгоджується з українським контекстом адміністративних реформ і Статтею 5 Конституції України про народ як джерело влади через органи з бюрократичною основою.

Вищезазначене обумовлює доцільність визначення пріоритетних напрямів сучасного етапу еволюції раціональної бюрократії в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції, а також процесів, які впливають з українських реалій.

1. Гібридизація класичної раціональної бюрократії з пост-бюрократичними та мережевими моделями – перехід від суто веберівської ієрархії до гібридних форм, де зберігаються елементи раціональності (професіоналізм, меритократія, правила, норми), додаються мережеві структури, горизонтальна координація та партнерства з недержавними акторами для підвищення адаптивності та резиліентності в умовах турбулентності (Matei et al., 2017; Onufrienko, 2018, 2023).

2. Цифрова трансформація та еволюція до Smart Governance / e-Government 4.0–5.0 – інтеграція цифрових технологій (штучний інтелект, управління big data, блокчейн) в адміністративні процеси для підвищення ефективності, прозорості та швидкості зворотної реакції, при цьому зберігаючи раціональні принципи підзвітності й контролю; європейський досвід (Естонія, Данія, Фінляндія та ін.) показує,

як цифрова бюрократія сприяє сталому розвитку та кризовій стійкості в цілому державних механізмів (Bihniak & Mykhalchuk, 2021; Lyudmila & Anzhela, 2022; Prokopenko, 2024) (і не обов'язково лише в рамках демократії).

3. Посилення резильєнтності та «просування вперед якісними стрибками» – переосмислення бюрократії як системи, здатної не лише витримувати шоки (COVID-19, війна, кліматичні кризи і катастрофи), а й використовувати їх як основи, сформовані потреби для якісних трансформацій; дослідження акцентуються на поєднанні раціональної структури з гнучкістю, різноманітністю та здатністю до навчання в кризах та способів їх подолання та упередження (Abramova & Orel, 2025; Korolchuk, 2021; Matei et al., 2017).

4. Місій-орієнтоване врядування (mission-oriented governance) для реалізації Цілей сталого розвитку та «зеленого» порядку денного – перехід від ефективності Нового публічного управління (efficiency-driven New Public Management) до цілеспрямованих місій сталого розвитку; раціональна бюрократія адаптується для координації міжсекторальних зусиль, інтеграції екологічних, соціальних та економічних цілей, з фокусом на зелений перехід і політику узгодженості (policy coherence for sustainable development) (Lyudmila & Anzhela, 2022; Sydorenko, 2022).

5. Зміцнення нормативної та ідеальної стійкості бюрократії – раціональна бюрократія демонструє здатність до адаптації свого змісту: від жорсткої ієрархії до бюрократії, що поєднує професіоналізм, добросесність, інклюзивність та захист демократичних цінностей у період демократичних «стрибків» та популізму (Matei et al., 2017; Onufrienko, 2018, 2023).

6. Баланс між стабільністю та змінами в умовах множинних криз – дослідження фокусуються на тому, як раціональна бюрократія забезпечує стабільність (передбачуваність, верховенство права) водночас підтримуючи інновації та адаптивність; європейський досвід підкреслює необхідність «зеленої публічної адміністрації» та інтеграції принципів сталості безпосередньо в адміністративні процедури та культуру (Bondarenko et al., 2021; Matei et al., 2017; Sydorovych, 2023).

Останніми роками спостерігається помітна еволюція раціональної бюрократії в європейських моделях публічного управління, яка проявляється у поступовому переході від жорстко формалізованих, інституційно закріплених процедур до посилення ролі



персоналізації повноважень, зокрема через політичні призначення та зростання значення індивідуальних якостей, установок, інтересів і ціннісних орієнтацій суб'єктів влади. Ця тенденція відображає прагнення підвищити адаптивність інститутів державної служби до кризових ситуацій та непередбачуваних подій. У традиційній веберіанській моделі акцент робився на стабільності, передбачуваності та безособовості; нині ж, в умовах множинних криз (глобалізація, інформатизація, гібридні загрози, пандемії, війни), бюрократія еволюціонує в бік швидкої, гнучкої реакції, що часто вимагає ініціативи, суб'єктивного бачення та особистої волі конкретних посадовців. Управлінські рішення дедалі більше залежать не лише від норм права чи організаційних регламентів, а й від пріоритетів, які визначає сам управлінець, його інтерпретації ситуації, допустимих засобів впливу та меж компетенції. Така персоналізація сприяє стимулюванню інновацій, своєчасній реакції на кризи та підвищенню резильєнтності системи, однак водночас створює ризик суб'єктивізму, потенційного зловживання владою та послаблення меритократичних принципів. Саме тому ключовим завданням стає знаходження балансу між збереженням стабільності та передбачуваності традиційної раціональної бюрократії й необхідністю інновацій та адаптивності в умовах невизначеності.

Суб'єктивність застосування повноважень, що особливо наочно виявляється в умовах кризових ситуацій, є зростання ролі індивідуальних якостей, установок, інтересів і ціннісних орієнтацій суб'єктів влади у процесі ухвалення та реалізації управлінських рішень в умовах дефіциту часу на міркування і процедури, побоювання збільшення ризиків і втрат. Це означає, що зміщення акценту від формалізованих процедур (традиційний ідеал М. Вебера) до особистісної інтерпретації посилює адаптивність до криз, але вимагає балансу із стабільністю, що відображає еволюцію раціональної бюрократії через персоналізацію повноважень у політичних призначеннях та систематичне оновлення, зрозумілість і прийнятність нормативного євроінтеграційного простору для сучасної України. У контексті глобалізації та інформатизації доцільно визначати це як ключовий принцип адаптивності публічної служби.

Будь-яка сучасна держава характеризується сукупністю ознак, які принципово відрізняють її від інших соціальних та політичних організацій. П. Данліві та Б. О'Лірі характеризують сучасну

державу як інституційно диференційовану структуру монополією на легітимне застосування сили в межах визначеної території, автономною бюрократією, раціонально-легальною владою та централізованою системою оподаткування, що забезпечує її здатність до адаптації в умовах трансформацій публічного управління, зокрема: створенням окремих публічної та приватної сфер; є найвищою владою для всіх законів; суверенітет держави поширюється на всіх осіб у межах даної території, незалежно від формальних посад, які обіймають в уряді чи нормативних установах; персонал сучасної держави набирається та готується здебільшого до управління бюрократичним шляхом (Dunleavy & O'Leary, 1987). Тоді як К. Пірсон серед інших ознак, властивих демократичним державам, зазначає (монопольний) контроль над засобами насильства; неперсоніфіковану силу; публічну бюрократію; повноваження / легітимність (Pierson, 2004).

Органи державної влади та органи місцевого самоврядування України у своїй діяльності спираються на бюрократичну систему управління, яка є інституційною основою функціонування публічної влади. Бюрократія в цьому контексті виступає не лише як сукупність посадових осіб, а передусім як раціонально-організована система адміністративного управління, що ґрунтується на формалізованих правилах, ієрархії та розподілі компетенцій. У такий спосіб бюрократична (адміністративна) система забезпечує стабільність і безперервність державного управління, незалежно від політичних змін та персонального складу органів влади. Завдяки чітко визначеним процедурам і нормативно-правовим актам діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування набуває передбачуваного та впорядкованого характеру. Це особливо важливо в умовах правової держави, де управлінські рішення мають ґрунтуватися на законі, а не на особистих уподобаннях посадових осіб.

За М. Круазье, одним з визначень бюрократії є урядування державними департаментами, укомплектованими призначеними, а не обраними посадовцями, організованими ієрархічно та залежними від суверенної влади. Бюрократична влада в цьому сенсі передбачає панування закону та порядку, але водночас урядування без участі керованих (Crozier, 1964). М. Вебер назвав бюрократію ідеалом організації, до якого треба прагнути, і який має бути синонімом порядку, послідовності, розуму та надійності саме через її основні риси: чітка ієрархія посад;



кожна посада має власну сферу повноважень; конкурс кваліфікацій через призначення; система просування за заслугами; суворий дисциплінарний статут; управлінські функції виконуються за формальними, раціональними правилами, а там, де їх немає, керуючись міркуваннями ділової доцільності (Veber, 1956).

Отже, бюрократія традиційно розглядається як раціонально-формалізована система управління, заснована на правилах, ієрархії та безособовості. Однак у реальних управлінських практиках дедалі частіше спостерігається відхилення від цього ідеалу, що проявляється у зростанні ролі суб'єктивних чинників у діяльності бюрократичного апарату через збільшення дефіциту ресурсів, набуття додаткових повноважень в умовах кризи і посилення політичного впливу на інституційні рамки та структури.

У контексті еволюції раціональної бюрократії, політичні призначення чиновників на ключові посади часто обумовлені не лише меритократичними критеріями, але й необхідністю швидкого та ефективного реагування на кризові ситуації, що посилює їхній політичний вплив. У періоди нестабільності, таких як економічні кризи, пандемії чи геополітичні конфлікти, традиційна бюрократична жорсткість може перешкоджати оперативним рішенням, тому призначення осіб з політичним мандатом або близьких до владних еліт стає доцільним інструментом для забезпечення адаптивності системи. Це дозволяє чиновникам не лише виконувати формальні обов'язки, але й інтерпретувати норми в широкому політичному контексті, набуваючи тим самим значного впливу на процеси прийняття рішень, де їх суб'єктивна оцінка ситуації стає ключовим фактором стабільності та витривалості держави. Такий підхід, однак, неминуче призводить до розширення дискреційних повноважень, оскільки в умовах кризи стандартні процедури часто виявляються недостатньо гнучкими, а дискреційні повноваження означають свободу вибору засобів і методів дій у рамках загальних норм, яка дозволяє посадовцям адаптувати політики до конкретних обставин, стимулюючи інновації та запобігаючи паралічу або інерційності системи. Наприклад, у європейських моделях публічного управління, зокрема в рамках неовеберівської концепції державності, така дискреція балансується з посиленням відповідальності та етичних стандартів, щоб уникнути зловживань, але саме через кризову доцільність вона стає невід'ємною частиною

модернізованої бюрократії, де політичний вплив чиновників трансформується в інструмент ефективного врядування. Таким чином, еволюція від політичних призначень до дискреційних повноважень відображає прагнення поєднати стабільність традиційної бюрократії з гнучкістю, необхідною для сучасних викликів.

Зазначимо, що дискреційні повноваження концептуально суперечать уявленню про ідеальну бюрократичну машину, яка ґрунтується на чіткій регламентації процедур, формалізованих правилах і максимальному усуненні суб'єктивного чинника з процесу ухвалення рішень. У межах класичної бюрократичної моделі ефективність управління досягається саме завдяки передбачуваності, стандартизації та ієрархічному підпорядкуванню, тоді як будь-який простір для індивідуального розсуду сприймається як потенційне джерело свавілля та відхилення від норми. Водночас у реальній управлінській практиці повне усунення дискреції виявляється неможливим. Соціальні процеси характеризуються складністю, динамічністю та різноманіттям ситуацій, які не можуть бути вичерпно передбачені нормативними приписами. Саме тому дискреційні повноваження часто розглядаються як своєрідне «необхідне зло» – інструмент, що порушує ідеальну логіку бюрократичної раціональності, але водночас забезпечує мінімально необхідну гнучкість для реагування на нестандартні, кризові або унікальні обставини. Таким чином, дискреція постає не як бажаний елемент бюрократичної системи, а як вимушений компроміс між формальною раціональністю та практичною доцільністю. Її існування свідчить про обмеженість будь-якої нормативної моделі управління та про потребу поєднання правил із професійним судженням посадових осіб у процесі застосування права та управлінських рішень.

Суб'єктивізація бюрократії – це процес, у межах якого формально-раціональні механізми управління зазнають впливу індивідуальних характеристик посадових осіб, включно з їх ціннісними орієнтаціями, політичними уподобаннями, емоціями, особистими інтересами та соціальними зв'язками. Зростання ролі конкретних керівників, стилю управління та особистих якостей також є проявом суб'єктивізації. Рішення дедалі частіше залежать від індивідуальної інтерпретації правил, а не від усталених процедур. На відміну від повної персоналізації влади, суб'єктивізація не означає знищення формальних інститутів, а радше «наповнення» суб'єктивним змістом у процесі



практичного застосування. Починаючи з середини ХХ століття, класичну модель бюрократії було піддано суттєвій критиці: чиновники не завжди діють відповідно до формальних правил, а часто керуються інтуїцією, досвідом, неформальними нормами та особистими інтересами.

За Г. Саймоном, у процесі прийняття рішень обираються ті альтернативи, які вважаються відповідними засобами для досягнення бажаних цілей, однак самі цілі часто є лише проміжними інструментами для більш важливих завдань (Simon, 1997). Отже, суб'єктивізація часто супроводжується політизацією державної служби, коли чиновники орієнтуються не лише на закон, а й на політичні очікування правлячих еліт. У результаті бюрократія перестає бути нейтральним виконавцем політики і перетворюється на активного політичного актора (Peters & Pierre, 2004). Одним із ключових проявів суб'єктивізації є поширення неформальних практик у межах формальних організацій. Такі практики підривають принцип рівності громадян перед адміністрацією та послаблюють інституційну автономію бюрократії (Crozier, 1964).

Як би це не здавалося парадоксальним, дискреційні повноваження становлять більш серйозну проблему саме для авторитарних режимів, ніж для демократичних політичних систем. Умови автократії характеризуються концентрацією влади, обмеженою підзвітністю та відсутністю ефективних механізмів суспільного контролю, що істотно підвищує ризики свавільного або вибіркового застосування дискреції. За таких обставин будь-який простір для індивідуального розсуду посадовців може перетворюватися на інструмент неформального впливу, корупційних практик або політичної лояльності, що підриває керованість і передбачуваність управлінських рішень.

У межах авторитарних систем фактично існують два базові способи мінімізації негативних наслідків застосування дискреційних повноважень. По-перше, це звуження сфери можливого застосування дискреції шляхом максимальної формалізації та деталізації бюрократичних процедур. Саме в цій логіці слід розглядати помітний прогрес багатьох авторитарних режимів у цифровізації державного управління: автоматизація

рішень, алгоритмізація адміністративних процесів і переведення їх у електронний формат дозволяють суттєво обмежити простір індивідуального розсуду чиновників і водночас посилити централізований контроль. По-друге, важливим інструментом зменшення ризиків дискреції в автократіях є жорсткий добір і контроль кадрового складу. Широко відомий вислів сталінської доби «кадри вирішують усе» відображає логіку, за якої надійність, лояльність і дисциплінованість посадових осіб розглядаються як ключова умова стабільності управлінської системи.

За відсутності незалежних інституцій контролю та ефективних механізмів стримувань і протидії система управління схильна до персоналізації влади, в межах якої персональна відповідальність і політична лояльність чиновників перетворюються на ключові інструменти запобігання зловживанням дискреційними повноваженнями. У таких умовах формальні правові процедури поступаються місцем неформальним практикам примусу, що ґрунтуються на страху покарання та безумовній відданості політичному лідерові. Відсутність автономних судових органів, незалежних засобів масової інформації та парламентського нагляду зумовлює заміну інституційної відповідальності персональною, часто демонстративною й репресивною за своєю природою.

Перехідні демократії і загрози суб'єктивізації повноважень бюрократією.

Перехідні демократії, або гібридні режими, що перебувають на шляху від авторитаризму до консолідованої демократії, стикаються з унікальними викликами у сфері бюрократичної дискреції та суб'єктивізації влади. У цих системах інститути ще не набули достатньої стійкості, а формальні процедури часто співіснують із неформальними практиками, що створює сприятливе середовище для суб'єктивізації повноважень. На відміну від авторитарних режимів, де дискреція стримується жорстким контролем, і демократичних, де вона підзвітна суспільству, у перехідних демократіях слабкість правових інститутів, корупція та політична нестабільність посилюють ризики індивідуального розсуду чиновників, перетворюючи бюрократію на арену боротьби еліт (табл. 1).

Табл. 1

Основні загрози суб'єктивізації бюрократії у перехідних демократіях

Основні загрози	Опис загрози
Інституційна слабкість	Відсутність незалежних судів, вільних ЗМІ та сильного парламенту дозволяє чиновникам ігнорувати правила на користь особистих чи групових інтересів
Політизація кадрів	Призначення на посади за лояльністю, а не компетентністю призводить до суб'єктивного тлумачення норм і залежності від політичних еліт
Корупційні практики	Дискреція стає інструментом для орієнтованої на вигоду поведінки, підриваючи принцип рівності перед законом
Гібридність влади	Поєднання формальних демократичних інститутів із авторитарними практиками посилює персоналізацію рішень

Ці загрози ілюструються прикладами пострадянських держав, таких як Україна, Грузія, на ранніх етапах демократичного транзиту, де суб'єктивізація бюрократії гальмувала реформи та сприяла регресу до гібридних режимів. Для мінімізації ризиків доцільними постають посилення інституційної спроможності та ресурсної бази, децентралізація та міжнародний нагляд, що поступово переводять дискрецію в підзвітний простір. Показовим у цьому контексті є приклад Північної Кореї, де, за повідомленнями міжнародних спостерігачів і правозахисних організацій, лідер держави Кім Чен Ин використовує надзвичайно жорсткі та публічні форми покарання як засіб забезпечення дисципліни в елітах і підтримання особистої влади. Такі практики виконують не лише каральну, а й символічну функцію, слугуючи сигналом для бюрократичного апарату щодо меж допустимої поведінки та наслідків нелояльності.

Натомість у демократичних політичних системах до зазначених механізмів додається ще один принципово важливий спосіб контролю дискреції – децентралізація. В умовах демократичного політичного режиму питання, що за своєю природою не піддаються повній та однозначній формалізації в законодавчих нормах, нерідко виводяться за межі компетенції призначеного адміністративного апарату та передаються на рівень виборних посадових осіб або колегіальних представницьких органів влади. Такий перерозподіл повноважень зумовлений прагненням забезпечити вищий рівень легітимності управлінських рішень у

сферах, де необхідне врахування ціннісних пріоритетів, суспільних очікувань і політичних компромісів, а не лише формально-правових критеріїв. Зазначений підхід не ліквідує дискреційні повноваження як невід'ємний елемент публічного управління, оскільки будь-яке політичне рішення передбачає певний простір вибору між альтернативами. Водночас він істотно трансформує характер її застосування, переміщуючи дискреційні повноваження в площину публічної політики. Дискреція у цьому випадку набуває політично підзвітного характеру, оскільки виборні посадові особи та представницькі органи несуть відповідальність перед електоратом, а їхні рішення стають предметом відкритої суспільної дискусії, парламентського контролю та медіа-оцінки.

Європейський досвід подолання ризиків суб'єктивізації влади.

Європейський досвід демонструє успішні приклади перехідних демократій, які подолали правову слабкість інститутів і досягли консолідації демократичних структур. Особливо показовими є трансформації в Центральній та Східній Європі після падіння комуністичного режиму (Польща, Чехія, Словаччина, Естонія, Латвія, Литва), а також у Південній Європі (Португалія, Іспанія, Греція після диктаторських режимів 1970-х). Ці країни, стикаючись із суб'єктивізацією влади та слабкістю інститутів на початкових етапах транзиту, впроваджували комплексні реформи для посилення правового поля (табл. 2).

Табл. 2

Стратегії подолання «інституційної слабкості» в європейських країнах

Стратегія	Характеристика	Приклад
Інтеграція до ЄС	Адаптація до <i>acquis communautaire</i> стимулювала судову реформу, антикорупційні заходи та незалежність ЗМІ, обмежуючи дискрецію чиновників	Польща (1990-2004), Естонія (НАТО/ЄС 2004)
Децентралізація та місцеве самоврядування	Передача повноважень на регіональний рівень з посиленням підзвітності зменшила централізований розсуд	Іспанія (автономні спільноти після 1978)



Стратегія	Характеристика	Приклад
Міжнародний нагляд та допомоги	Програми ЄС, Ради Європи та рекомендації Венеційської комісії сприяли конституційним змінам і кадровій деполітизації	Чехія, Словаччина («оксамитове розлучення» з фокусом на правосуддя)
Цивільний контроль та прозорість	Розвиток вільних медіа, неурядових громадських організацій та парламентського нагляду перетворили дискрецію на підзвітний інструмент	Португалія (революція гвоздик 1974, стабілізація 1980-х)

Ці реформи дозволили перехідним демократіям перейти від гібридних режимів до консолідованих, де дискреційні повноваження бюрократії контролюються незалежними інститутами, суспільним (громадським) наглядом та міжнародними стандартами, забезпечуючи стійкість до суб'єктивізації влади.

Як підсумок, у демократичних системах управління дискреція інтегрується в механізми політичної відповідальності та публічної підзвітності, що знижує ризики свавільного використання влади. Залежність від виборчої відповідальності та регулярної зміни політичних мандатів виступає своєрідним стримувальним чинником, який обмежує індивідуальну довільність рішень і сприяє узгодженню дискреційних практик із суспільними інтересами та демократичними принципами.

Висновки.

Ключова відмінність між авторитарними й демократичними режимами полягає не в наявності або відсутності дискреційних повноважень, а в інституційних механізмах їх стримування та контролю. Якщо в автократіях дискреція розглядається як загроза, яку необхідно максимально нейтралізувати через формалізацію та відбір кадрів, то в демократіях вона може бути інституціоналізована через децентралізацію, підзвітність і участь виборних органів у процесі ухвалення рішень.

В авторитарних системах дискреція сприймається як потенційна загроза стабільності влади, яку необхідно максимально нейтралізувати двома основними підходами: по-перше, звуження сфери її застосування за допомогою детальної формалізації бюрократичних процедур, цифровізації та алгоритмізації адміністративних процесів, що обмежує індивідуальний розсуд чиновників і посилює централізований нагляд; по-друге, жорсткий добір і контроль кадрового складу,

де лояльність і дисциплінованість посадовців слугують гарантією проти зловживань, доповнених персональною відповідальністю та репресивними практиками.

Натомість у демократичних режимах дискреція інституціоналізується та трансформується в інструмент публічної політики через децентралізацію повноважень на користь виборних посадовців і колегіальних органів, що забезпечує її політично підзвітний характер. Тут ключову роль відіграють механізми суспільного контролю – виборча відповідальність, парламентський нагляд, медіа-оцінка та відкрита дискусія, – які обмежують свавільність рішень і узгоджують їх із суспільними інтересами та демократичними принципами. Такий підхід не усуває дискрецію повністю, але робить її передбачуваною, легітимною та орієнтованою на баланс між формальними нормами й ціннісними пріоритетами, сприяючи загальній ефективності та довірі до системи управління.

Перспективними напрямками подальших досліджень у цьому напрямку можуть стати: цифровізація дискреційних повноважень на регіональному рівні та її вплив на гнучкість і прозорість прийняття рішень; аналіз вимірів дискреційних повноважень вуличної та середньої ланки бюрократії та їх ролі у формуванні місцевих політик представницькими органами влади; інтеграція успішних кейсів суб'єктивізації влади в організаційні структури та практики регіональної бюрократії в умовах кризових трансформацій і невизначеності. Дослідження в цих напрямках дозволять не лише глибше зрозуміти сучасну еволюцію раціональної бюрократії, але й запропонувати практичні підходи до балансування між необхідною гнучкістю та збереженням інституційної стабільності й відповідальності на місцевому рівні.

**БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ**

- Абрамова, І. В., & Орел, О. В. (2025). Підходи до управління резильєнтністю територіальних громад: американський та європейський досвід. *Бізнесінформ*, 6(568), 90-96. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-90-96>
- Бігняк, П. І., & Михальчук, В. М. (2021). Реформування державного управління: цифровізація. *Інвестиції: практика та досвід*. № 15. С. 107–113. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.15.107>
- Вебер, М. (1998). *Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика*. Київ: Основи.
- Вожол, О. В. (2024). Культура бюрократії в Україні в контексті розвитку і модернізації державного управління. *Публічне адміністрування та національна безпека*. № 11. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-11-10459>
- Гончарук, Н. Т. (2013). Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан та перспективи. *Аспекти публічного управління*, 1(1), 28-33. <https://doi.org/10.15421/151305>
- Кагановська, Т. Є. (2019). Вплив бюрократії на організацію управлінської діяльності : історико-правовий аналіз. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Серія «Право»*, (28), 11-18. <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2019-28-01>
- Конституція України. (1996). *Прийнята 28 червня 1996 року*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/ed19960628>
- Корольчук, О. (2021). Безпекові аспекти соціогуманітарної й економічної стабільності у формуванні національної резильєнтності в Україні. *Право та державне управління*, 2, 114- 118. <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.17>
- Мазур, О., & Соколовська, О. (2020). Особливості впровадження новітніх управлінських концепцій: регіональна модель модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління в умовах цифрової трансформації суспільства. *Аспекти публічного управління*, 8(5), 107-116. <https://doi.org/10.15421/152099>
- Нестеренко, К. О., & Богатирьова, М. О. (2019). Реформування публічного управління в Україні у контексті євроінтеграції. *Lex Portus*, 6, 52-65. <https://doi.org/10.26886/2524-101X.6.2019.4>
- Онуфрієнко, О. В., & Онуфрієнко, В. М. (2023). Кондивергенція в еволюції двокомпонентної французької моделі публічної служби. *Scientific trends and ways of solving modern problems*. Proceedings of the XXVI International Scientific and Practical Conference (July 04 – 07, 2023) La Rochelle, France. International Science Group. 295 p. P. 112-115 <https://doi.org/10.46299/isg.p.2023.1.26>
- Онуфрієнко, О. (2018). Сучасна доктринально-концептуальна основа модернізації публічного управління та державної служби України: веберівська бюрократія, нове публічне управління, електронне врядування. *Аспекти публічного управління*, 6(5), 59-73. <https://doi.org/10.15421/151832>
- Прокопенко, С. (2024). Якість надання адміністративних послуг як показник ефективності публічного управління в Україні. *Аспекти публічного управління*, 12(1), 129-134. <https://doi.org/10.15421/152417>
- Прокопенко, С. (2024). Якість надання адміністративних послуг як показник ефективності публічного управління в Україні. *Аспекти публічного управління*, 12(1), 129-134. <https://doi.org/10.15421/152417>
- Сидоренко, Н. С. (2022). Сучасні тенденції розвитку публічного управління. *Аспекти публічного управління*, 10(3), 59-63. <https://doi.org/10.15421/152220>
- Сидорович, Р. (2023). Вимоги до адаптивності інституту державної служби : євроінтеграційні тенденції. *Вісник Львівського торгівлі та економіки. Правові науки*, 14, 28-33. <https://doi.org/10.32782/2616-7611-2023-14-05>
- Сікало, М. (2025). Цифрова трансформація в публічному управлінні Харківщини : транзитивна модель та практичний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*, 18, 243-252. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.243>
- Bondarenko, V., Diuhovanets, O., & Kurei, O. (2021). Transformation of Managerial Competencies within the Context of Global Challenges. *SHS Web of Conferences*, 90, 02002. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219002002>
- Crozier, M. (1964). *The bureaucratic phenomenon*. University of Chicago Press. (Republished 2017 by Routledge)
- Dunleavy, P., & O’Leary, B. (1987). *Theories of the state: The politics of liberal democracy*. Macmillan Education.
- Lyudmila, P., & Anzhela, H. (2022). Main directions for improving public administration mechanisms in Ukraine. *International Journal of ADVANCED AND APPLIED SCIENCES*, 9(8), 41-48. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2022.08.005>
- Matei, A., Antonovici, C. G., & Săvulescu, C. (2017). Adaptive Public Administration. Managerial and Evaluation Instruments. *Lex Localis - Journal of Local Self-Government*, 15(4), 763. [https://doi.org/10.4335/15.4.763-784\(2017\)](https://doi.org/10.4335/15.4.763-784(2017))
- Peters, B. G., & Pierre, J. (Eds.). (2004). *Politicization of the civil service in comparative perspective: The quest for control*. Routledge. <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/55567/1/B.%20Guy%20Peters.pdf>
- Pierson, C. (2004). *The modern state* (2nd ed.). Routledge. <https://psi424.cankaya.edu.tr/uploads/files/Pierson,%20The%20Modern%20State,%202nd%20ed.PDF>
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). Free Press.

REFERENCES

- Abramova, I., & Orel, O. (2025). Approaches to managing the resilience of territorial communities: American and European experience [Pidkhyody do upravlinnia rezylentnistiu terytorialnykh hromad: amerykanskyi ta yevropeyskyi dosvid]. *Business Inform*, 6(568), 90–96. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-90-96>
- Bihniak, P., & Mykhalychuk, V. M. (2021). Public administration reform: Digitalization [Reformuvannia derzhavnoho upravlinnia: tsyfrovizatsiia]. *Investments: practice and experience [Investytsiyi Praktyka ta Dosvid]*, 15, 107–112. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.15.107>
- Bondarenko, V., Diuhovanets, O., & Kurei, O. (2021). Transformation of managerial competencies within the context of global challenges. *SHS Web of Conferences*, 90, 02002. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219002002>



- Crozier, M. (1964). *The bureaucratic phenomenon*. University of Chicago Press. (Republished 2017 by Routledge)
- Dunleavy, P., & O'Leary, B. (1987). *Theories of the state: The politics of liberal democracy*. Macmillan Education.
- Honcharuk, N. T. (2013). Administrative reform in Ukraine: Modern state and perspectives [Administratyvna reforma v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy]. *Public Administration Aspects*, 1(1), 28–33. <https://doi.org/10.15421/151305>
- Kahanovska, T. (2019). Influence of bureaucracy on the organization of management activity: A historical and legal analysis [Vplyv biurokratii na orhanizatsiiu upravlinskoj diialnosti : istoryko-pravovyi analiz]. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: Law*, 28. <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2019-28-01>
- Konstytutsiia Ukrainy. (1996). *Pryiniata 28 chervnia 1996 roku*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/ed19960628>
- Korolchuk, O. (2021). Aspects of social and humanitarian security and economic stability in the formation of national resilience in Ukraine [Bezpekovi aspekty sotsiohumanitarnoi y ekonomichnoi stabilnosti u formuvanni natsionalnoi rezylientsi v Ukraini]. *Law and Public Administration*, 2, 114–120. <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.17>
- Lyudmyla, P., & Anzhela, H. (2022). Main directions for improving public administration mechanisms in Ukraine. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 9(8), 41–47. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2022.08.005>
- Matei, A., Antonovici, C. G., & Săvulescu, C. (2017). Adaptive public administration: Managerial and evaluation instruments. *Lex Localis – Journal of Local Self-Government*, 15(4), 763–784. [https://doi.org/10.4335/15.4.763-784\(2017\)](https://doi.org/10.4335/15.4.763-784(2017))
- Mazur, O., & Sokolovska, O. O. (2020). Features of implementation of the newest management concepts: Regional model of modernization of administrative processes in public authorities in conditions of digital transformation of society [Osoblyvosti vprovadzhennia novitnikh upravlinskykh kontseptsii: rehionalna model modernizatsii administratyvnykh protsesiv v orhanakh publicznego upravlinnia v umovakh tsyfrovoy transformatsii suspilstv]. *Public Administration Aspects*, 8(5), 107–115. <https://doi.org/10.15421/152099>
- Nesterenko, K., & Bohatyrova, M. (2019). Reforming of public administration in Ukraine in the context of European integration [Reformuvannia publicznego upravlinnia v Ukraini u konteksti yevrointehratsii]. *Lex Portus*, 6. <https://doi.org/10.26886/2524-101x.6.2019.4>
- Onufrienko, O. V., & Onufrienko, V. M. (2023). Convergence in the evolution of the two-component French model of public service [Kondyverhentsiia v evoliutsii dvokomponentnoi frantsuzskoi modeli publichnoi sluzhby.]. *Scientific trends and ways of solving modern problems*. Proceedings of the XXVI International Scientific and Practical Conference (July 04 – 07, 2023) La Rochelle, France. International Science Group. 295 p. P. 112–115 <https://doi.org/10.46299/iscg.p.2023.1.26>
- Onufriienko, O. V. (2018). Modern doctrinal and conceptual basis of public management and civil service modernisation in Ukraine: Weberian bureaucracy, new public management, electronic governance [Cuchasna doktrynalno-kontseptualna osnova modernizatsii publicznego upravlinnia ta derzhavnoi sluzhby Ukrainy: veberivska biurokratia, nove publiche upravlinnia, elektronne vriaduvannia]. *Public Administration Aspects*, 6(5), 59–68. <https://doi.org/10.15421/151832>
- Peters, B. G., & Pierre, J. (Eds.). (2004). *Politicization of the civil service in comparative perspective: The quest for control*. Routledge. <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/55567/1/B.%20Guy%20Peters.pdf>
- Pierson, C. (2004). *The modern state* (2nd ed.). Routledge. <https://psi424.cankaya.edu.tr/uploads/files/Pierson,%20The%20Modern%20State,%202nd%20ed.PDF>
- Prokopenko, S. (2024). The Quality of the Provision of Administrative Services as an Indicator of The Efficiency of Public Administration in Ukraine [Yakist nadannia administratyvnykh posluh yak pokaznyk efektyvnosti publicznego upravlinnia v Ukraini]. *Public Administration Aspects*, 12(1), 129–137. <https://doi.org/10.15421/152417>
- Sikalo, M. (2025). Digital transformation in public administration in Kharkiv region: a transitional model and practical experience [Tsyfrova transformatsiia v publichnomu upravlinni Kharkivshchyny: Tranzytyvna model ta praktychnyi dosvid]. *Investments: practice and experience [Investytsiyni Praktyka ta Dosvid]*, 18, 243–249. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.243>
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). Free Press.
- Sydorenko, N. S. (2022). Current trends in the development of public administration [Suchasni tendentsii rozvytku publicznego upravlinnia]. *Public Administration Aspects*, 10(3), 59–67. <https://doi.org/10.15421/152220>
- Sydorovych, R. M. (2023) Requirements for the adaptability of the civil service institution: European integration trends [Vymohy do adaptyvnosti instytutu derzhavnoi sluzhby: Yevrointehratsiini tendentsii]. *Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Law Sciences*, 14, 28–35. <https://doi.org/10.32782/2616-7611-2023-14-05>
- Veber, M. (1998). *Sociology. General historical analyses. Politics [Sotsiologia. Zahalnoistorychni analizi. Polityka]*. Kyiv: Osnovy.
- Vozhol, O. V. (2024) The culture of bureaucracy in Ukraine in the context of the development and modernization of public administration [Kultura biurokratii v Ukraini v konteksti rozvytku i modernizatsii derzhavnoho upravlinnia]. *Public Administration and National Security [Publiche administruvannia ta natsionalna bezpeka]*. 2024. No. 11. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-11-10459>



The Use of Modern Practices for the Formation of Organizational Culture as a Way of Managing Organizational Development

UDC 351.77:005.96

DOI: <https://doi.org/10.15421/152549>**Kravtsova Tetiana**Ph.D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0002-5138-3799>, Kravtsova.T.V@nmu.one*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)***Abstract.**

The article substantiates that organizational culture is not only a "background" of management processes, but a manageable resource of organizational development, which can act as a mechanism for coordinating goals, behavioral standards and the organization's ability to change.

The purpose of the article is to determine which modern practices of organizational culture formation are the most effective for managing organizational development, and to offer an analytical framework for their assessment in the cycle of organizational development.

On the basis of a scientific and analytical review of approaches to culture (value-normative, institutional, behavioral) and the evidence base from empirical research, aspects of assessing the formation of culture integrated into the cycle of organizational development have been identified: diagnostics of the cultural profile and "gaps" between the current and desired state; design of cultural interventions through the HRM system, leadership practices, communications and team environment; support for change through psychological safety, willingness to change, and accountability mechanisms; evaluation of results (behavioral indicators, efficiency, innovation, ability to adapt). It is shown that the highest managerial return is provided by practices that turn culture into a "strong signal" for employees (coherence, consistency, consensus), as well as those that increase the organization's readiness for change at the level of collective expectations and joint capacity.

It is concluded that the greatest effectiveness is provided by those practices of culture formation that are integrated into the main management processes: personnel selection and development, performance evaluation, communications, leadership and a reward system. It is the coherence of these elements that forms a "strong culture" capable of supporting strategic transformations.

Keywords: organizational culture, organizational development, change management, HRM system, leadership, psychological safety, readiness for change, culture diagnostics, innovation

Використання сучасних практик формування організаційної культури як шлях управління організаційним розвитком

Кравцова Тетяна*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)***Анотація.**

У статті обґрунтовано, що організаційна культура є не лише «фоном» управлінських процесів, а керованим ресурсом організаційного розвитку, який може виступати механізмом узгодження цілей, поведінкових стандартів і здатності організації до змін.

Мета статті – визначити, які сучасні практики формування організаційної культури є найбільш результативними для управління організаційним розвитком, і запропонувати аналітичну рамку їх оцінювання в циклі організаційного розвитку.

На основі науково-аналітичного огляду підходів до культури (ціннісно-нормативний, інституційний, поведінковий) і доказової бази з емпіричних досліджень визначено аспекти оцінки формування культури, інтегровану в цикл організаційного розвитку: діагностика культурного профілю та «розривів» між поточним і бажаним станом; дизайн культурних інтервенцій через HRM-систему, лідерські практики, комунікації та командне середовище; підтримка змін через психологічну безпеку, готовність до змін і механізми підзвітності; оцінювання результатів (поведінкові індикатори, ефективність, інноваційність, здатність до адаптації). Показано, що найвищу управлінську віддачу забезпечують практики, які перетворюють культуру на «сильний сигнал» для працівників (узгодженість, послідовність, консенсус), а також ті, що підвищують готовність організації до змін на рівні колективних очікувань і спільної спроможності.

Робиться висновок, що найбільшу результативність забезпечують ті практики формування культури, які інтегровані в основні управлінські процеси: відбір і розвиток персоналу, оцінювання діяльності, комунікації, лідерство та систему винагород. Саме узгодженість цих елементів формує «сильну культуру», здатну підтримувати стратегічні трансформації.

Ключові слова: організаційна культура, організаційний розвиток, управління змінами, HRM-система, лідерство, психологічна безпека, готовність до змін, діагностика культури, інноваційність



Вступ.

В умовах турбулентності, цифровізації та кадрових трансформацій дедалі більше організацій стикаються з обмеженнями традиційних інструментів організаційного розвитку (далі – ОР): регламентів, структурних реформ, КРІ та процедурного контролю. Досвід показує, що без змін у поведінкових нормах, комунікаціях та «правилах гри» формальні перетворення дають короткостроковий ефект або викликають прихований опір. Саме тому організаційна культура розглядається як стратегічний ресурс, здатний забезпечувати стійкі конкурентні переваги за умови її цінності, рідкості та складності для копіювання (Vaneu, 1986).

У публічному управлінні ця проблематика має додаткові виміри: поєднання правової визначеності з потребою інновацій, етичні стандарти, підзвітність та сервісність, а також підвищена «вартість помилки». Тому сучасні практики формування організаційної культури мають розглядатися як інструмент управління ОР, що дозволяє керувати змінами не лише через структуру, а й через сенси, норми та соціально-психологічні механізми.

Мета статті – визначити, які сучасні практики формування організаційної культури є найбільш результативними для управління організаційним розвитком, і запропонувати аналітичну рамку їх інтеграції в цикл ОР.

Виходячи з мети дослідження уявляється необхідним: систематизувати наукові підходи до культури як управлінського феномена; обґрунтувати доказовий зв'язок культури з ефективністю, інноваційністю та змінами; окреслити індикатори оцінювання результативності культурних інтервенцій.

Аналіз попередніх досліджень та публікацій. Сучасні дослідження організаційної культури в публічному управлінні дедалі частіше розглядають її не як «м'який» контекст діяльності установи, а як керований механізм організаційного розвитку, що впливає на спроможність організації до змін, інновацій, утримання персоналу, якість сервісу та результативність політик. У цьому підході культура постає як сукупність норм, цінностей і поведінкових патернів, які або підсилюють управлінські інтервенції (стратегічні реформи, оптимізацію процесів, цифровізацію), або блокують їх через інерцію та опір.

У зарубіжному дискурсі останніх років організаційна культура найчастіше аналізується через призму управління змінами (change man-

agement) у публічних організаціях. Емпіричні дані з публічного сектору демонструють, що культура та стиль лідерства мають статистично значущий прямий вплив на успішність змін; водночас лідерство виступає медіатором і «перекладачем» культурних норм у практики управління змінами (Abawari et al., 2024).

Важливим напрямом є також дослідження компетентностей змін. В цьому сенсі культура управління змінами розглядається як набір навичок (комунікація, формування бачення, управління процесом змін, соціально-інтерперсональні навички), що у різних країнах сприймаються по-різному, але в цілому визначають готовність організацій реалізовувати трансформації (Somerville et al., 2021).

Окремий пласт робіт пов'язує організаційну культуру з інноваційністю публічних організацій. Зокрема, для публічного сектору показано, що культура, стиль лідерства та організаційне навчання мають помітні ефекти на інноваційність і її наслідки для організаційної результативності (Maqdluyan & Setiawan, 2023). У суміжній логіці культура організаційного навчання та обміну знаннями розглядається як «м'яка інфраструктура», яка забезпечує сталі зміни в управлінських практиках та сприяє інноваційним результатам (Naqshbandi et al., 2023).

Ще один актуальний фокус – залученість персоналу (employee voice) та її зв'язок із довірою і культурою як проміжними механізмами підвищення результативності публічного сектору. Дослідження на вибірці працівників публічних організацій показує, що голос працівників опосередковано впливає на результативність через організаційну довіру та культуру, що є важливим для практик розвитку організаційної культури у державних інституціях (Iddrisu & Mohammed, 2024).

З аналізу зарубіжних джерел можна відзначити, що організаційна культура трактується як змінна, якою можна управляти через лідерство, комунікацію, практики навчання, механізми залучення персоналу та інституційні інструменти. У сукупності це формує траєкторію організаційного розвитку в публічному секторі.

У вітчизняній літературі культура частіше розглядається, як ресурс кадрової політики, інноваційної безпеки та розвитку системи публічного управління. Українські публікації останніх років поступово переходять від описового трактування організаційної/корпоративної культури до її прикладного



розуміння як інструменту модернізації публічного управління.

По-перше, досліджується вплив корпоративної культури в публічному управлінні на інноваційну безпеку держави, що підкреслює зв'язок культури із спроможністю органів влади підтримувати інновації та знижувати ризики дестабілізації під час реформ (Вербицька & Бабій, 2024).

В інших працях зосереджується увага на тому, що розвиток системи публічного управління потребує комунікаційної стратегії та комунікаційної культури як організаційної спроможності: культура комунікації виступає умовою керованості змін, узгодженості дій та сервісної орієнтації (Пасемко et al., 2024).

Також у вітчизняних дослідженнях, що стосуються кризового/воєнного контексту, підкреслюється потреба посилення управлінської ефективності, де організаційна культура (у т.ч. дисципліна виконання рішень, взаємодія, довіра) виступає «прихованим» фактором функціональної стійкості (Чечотка, 2022).

Деякі автори розглядають цифрову трансформацію публічного сектору як процес, що вимагає не лише технологічних рішень, а й організаційної перебудови – зокрема зміни управлінських практик та норм взаємодії, які й складають ядро організаційної культури (Антонова et al, 2023).

Нарешті, для розвитку організаційної культури в публічних інституціях важливим є кадровий вимір: зокрема акцент на організаційній лояльності та поведінкових детермінантах персоналу як складових культурного середовища установи (Єфіменко, 2024).

Наш погляд, український дискурс за останні роки в умовах військової агресії демонструє зміщення фокусу до практично орієнтованих тем: комунікаційна культура, інноваційна та інформаційна безпека, трансформація публічного сектору та кадрові механізми, однак потребує подальшої систематизації саме у логіці сучасних практик формування організаційної культури та керування ОР, що і задає дослідницьку нішу для поточної статті.

Результати дослідження.

Часто культура інтерпретується як система спільних припущень, норм і цінностей, які відтворюються через щоденні практики (Schein, 1996). Тут важливо підкреслити, що культура проявляється на різних рівнях – від артефактів і поведінкових патернів до глибинних уявлень, які найскладніше змінювати. Відповідно, управління культурою в межах ОР уявляється не

тільки як набір цінностей, а й як системна робота з практиками, що закріплюють нові правила взаємодії.

Емпіричні дослідження засвідчують, що організаційна культура пов'язана з результативністю діяльності організацій через певні «культурні риси». Так, модель Denison виокремлює місію, узгодженість, залученість та адаптивність як ключові характеристики культури, що сприяють підвищенню організаційної ефективності (Denison & Mishra, 1995). У межах Competing Values Framework (CVF) доведено, що різні типи організаційної культури формують відмінні «профілі ефективності», які по-різному впливають на показники діяльності організацій (Hartnell et al., 2011). На основі CVF було розроблено інструмент OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), який дає змогу діагностувати домінуючий тип культури та оцінити розрив між поточним і бажаним культурним станом організації (Cameron & Quinn, 2011). Більш пізні мета-аналітичні дослідження підтверджують, що взаємозв'язок організаційної культури з результативністю є відносно стабільним, однак його сила та спрямованість залежать від елементів організаційної системи, контексту функціонування та специфічних показників ефективності, що використовуються для оцінювання (Hartnell et al., 2019).

Для управління ОР принциповим є те, що культура впливає на результат не сама по собі, а через те, як організація конструює узгоджені сигнали щодо очікуваної поведінки, винагород і стандартів. Це співзвучно теорії «сили HR-М-системи», де підкреслено роль чіткості, послідовності та консенсусу як умов формування спільного розуміння того, є правильним (Bowen & Ostroff, 2004).

Розглянемо як культура впливає на організаційну ефективність. В умовах цифрової трансформації суспільства, організаційна культура задає соціальний контроль і координацію без надмірної бюрократизації, знижуючи транзакційні витрати на погодження та контроль. Водночас культура може бути джерелом інерції, якщо домінують норми уникнення ризику, «формальної лояльності» або практики покарання за помилки. Тому управління ОР в процесі цифровізації потребує не лише декларування цінностей, а й зміни норм і стимулів.

Вимірювання культурних профілів і їх порівняння з бажаним станом підтримують практичну керованість культури. Підходи до



оцінювання person–organization fit показують, що культурна відповідність впливає на поведінку працівників та стабільність персоналу. Інструменти CVF/OCAI отримали емпіричне підтвердження валідності у дослідженнях (Heritage et al., 2014).

Окремий напрям аналізу пов'язує культуру з інноваційністю та продуктивністю. Зокрема, емпірична перевірка багаторівневої моделі культури показала, що культура підтримки інновацій корелює з результативністю організації (Hogan & Coote, 2014).

Звернемо увагу, що для ОР центральним є питання про те, яким чином культура впливає на прийняття змін і зменшення опору. Теорії готовності до змін розглядають її як спільний психологічний стан – поєднання «готовності робити» і «віри, що ми можемо» (Weiner, 2009). В той же час, практики створення готовності до змін (комунікація причин, підтримка, участь, формування очікувань) мають доведену роль у зменшенні спротиву (Armenakis et al., 1993). Сучасні емпіричні дослідження також вказують, що культура впливає на управління змінами й опосередковується стилями лідерства (Abawari, 2024).

Нижче проаналізуємо практики, які доцільно розглядати не як «HR-активності», а як інтервенції організаційного розвитку. Вони згруповані за логікою циклу: діагностика – дизайн – впровадження – закріплення та оцінювання.

Діагностика культури та визначення «культурного розриву» перед усім включають в себе культурний аудит (quant + qual), тобто опитування типу CVF/OCAI для профілю культури та фокус-групи/інтерв'ю для виявлення глибинних припущень. Валідність OCAI підтверджена емпірично, що дозволяє використовувати інструмент у прикладних діагностиках (Heritage et al., 2014).

Дизайн культурних інтервенцій через HR-M-систему підтримується тим, кого організація наймає, кого просуває, за що винагороджує і що толерує. Ефективність HRM-системи як механізм культурного сигналу для ОР може бути забезпечена такими факторами, як:

- distinctiveness (помітність сигналів: зрозумілі стандарти, чіткі приклади);
- consistency (послідовність між словами і практиками);
- consensus (узгодженість управлінської команди щодо очікуваної поведінки).

Саме ці метафактори визначають, чи стане культура «спільною реальністю», а не набором плакатів та гасел (Bowen & Ostroff, 2004).

Неодмінною складовою ОР є рекрутинг і відбір за культурною відповідністю та потенціалом розвитку. Практики оцінювання культурної відповідності пов'язані з більшою стійкістю персоналу й поведінковою узгодженістю (O'Reilly et al., 1991). Сучасний onboarding не інструктаж, а інституціоналізація норм: менторство, “shadowing”, розбір кейсів, пояснення меж автономії. Якщо ОР спрямований на інноваційність, у навчанні мають домінувати практики експериментування, ретроспектив і обміну знаннями, тобто саме те, що підживлює культуру, зорієнтовану на інновації (Hogan & Coote, 2014).

Слід відзначити, що у публічному секторі часто обмежені фінансові стимули, але потужним важелем є нефінансове визнання, прозорі критерії просування та “публічні історії успіху”, що задають норму. Емпірично високопродуктивні HR-практики корелюють із продуктивністю та фінансовими показниками через механізми управління поведінкою і залученістю (Huselid, 1995). Тож, для публічного управління логіка переноситься на показники якості сервісу, довіри, дотримання стандартів та стійкості команд.

Природним і важливим аспектом ОР є лідерські практики як «мультиплікатор» культури. Лідерство задає допустимі правила взаємодії: що є нормою, як трактуються помилки, як приймаються рішення. Дослідження показує, що культура впливає на управління змінами й може проявлятися через лідерські стилі як медіатор (Abawari, 2024). Тому практики розвитку лідерів у межах ОР включають в себе: управління смислами (пояснення “навіщо” зміни); рольове моделювання поведінок (walk the talk); управління конфліктами та психологічною безпекою; системну роботу з бар'єрами, які команда озвучує як «неможливо змінити».

ОР передбачає навчання, експерименти та чесний зворотний зв'язок. Без психологічної безпеки команди приховують проблеми, уникають відповідальності та не вчаться на помилках. Концепт психологічної безпеки як умови навчальної поведінки в командах має сильну емпіричну підтримку. Відзначають такі практики створення психологічної безпеки: регулярні ретроспективи без «пошуку винних»; заохочення повідомлень про ризики/помилки як джерело навчання; прозорі правила дискусій і прийняття рішень; “лідерські запрошення” до незгоди (structured dissent) (Edmondson, 1999).

Дослідники звертають увагу на те, що ОР часто “ламається” не на рівні плану, а на рівні

колективних інтерпретацій: працівники не розуміють, що змінюється і чому це важливо. Тому до сучасних практик належить управління готовністю до змін як системна функція, що, зокрема, означає: формування цінності змін для працівників; оцінку і підвищення віри в колективну спроможність; зняття бар'єрів ресурсами й навчанням. Таке розуміння узгоджується з теорією організаційної готовності до змін (Weiner, 2009).

Класичні інтервенції створення готовності до змін включають цілеспрямовані повідомлення, участь персоналу та роботу з очікуваннями (Armenakis et al., 1993). Велике значення мають інформування працівників щодо цілей та сутності змін. У сучасному управлінні це посилюється цифровими каналами (внутрішні платформи, короткі відео керівника, інтерактивні Q&A), але принцип залишається: комунікація має бути регулярною, двосторонньою і підтвердженою практиками.

Оцінювання результативності практик формування організаційної культури є необхідною умовою їх інтеграції в систему управління організаційним розвитком. За відсутності системи вимірювання культура ризикує залишатися декларативним елементом управління, що не має чітко визначеного впливу на результати діяльності організації.

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що оцінювання культури має здійснюватися не як разова процедура, а як безперервний аналітичний процес, інтегрований у цикли стратегічного планування, управління персоналом і внутрішнього аудиту. Це дозволяє забезпечити зворотний зв'язок між управлінськими інтервенціями та реальними змінами в поведінці працівників.

Оцінювання результативності культурних практик пропонують будувати на таких принципах:

- системність – поєднання кількісних і якісних методів аналізу;
- динамічність – регулярне повторення замірів для відстеження тенденцій;
- контекстуальність – урахування специфіки організації, галузі та регуляторного середовища;
- прозорість – доступність результатів оцінювання для персоналу;
- управлінська релевантність – орієнтація на показники, що мають практичне значення для прийняття рішень.

Застосування цих принципів дозволяє уникнути формалізації оцінювання та

перетворити його на інструмент організаційного навчання.

З огляду на багатовимірність організаційної культури застосовують багаторівневу модель індикаторів оцінювання.

На рівні культури вимірюються зміни в ціннісно-нормативних орієнтаціях персоналу. Основними індикаторами виступають: профіль організаційної культури (CVF/OCAI); ступінь узгодженості сприйняття між підрозділами; індекси залученості та організаційної ідентифікації; показники довіри до керівництва. Позитивна динаміка цих індикаторів свідчить про поступове закріплення нових норм і стандартів поведінки (Hartnell et al., 2019).

Поведінковий рівень дозволяє оцінити, наскільки задекларовані цінності трансформуються в реальні практики. До його показників відносяться: інтенсивність міжфункціональної взаємодії; частота ініціатив щодо покращення процесів; якість і регулярність зворотного зв'язку; готовність повідомляти про помилки та ризики; участь у навчальних і проектних заходах (Гончарук & Пирогова, 2020).

Зазначимо, що на наш погляд, для публічного управління важливими є також показники дотримання етичних стандартів і процедур прозорості.

На рівні результативності організаційного розвитку оцінюється вплив культури на досягнення стратегічних цілей. В цьому плані основними показниками є: якість і доступність адміністративних послуг; стабільність і швидкість управлінських процесів; рівень громадської довіри; кількість і результативність інноваційних ініціатив; ефективність міжвідомчої координації.

Саме на цьому рівні формується емпіричне підтвердження управлінської цінності культурних інтервенцій (Гончарук & Прудіус, 2022).

Здатність до змін характеризує потенціал організації до подальшого розвитку. До таких показників можна віднести стабільність реалізації реформ, рівень опору трансформаціям, швидкість адаптації до зовнішніх вимог. Регулярне оцінювання цього рівня дозволяє прогнозувати успішність майбутніх перетворень.

Важливою умовою ефективності оцінювання є його включення в систему управлінських рішень та інституційне використання його результатів. Такі результати аналізу мають використовуватися щонайменше для коригування програм розвитку персоналу, удосконалення системи мотивації, оптимізації



управлінських процедур, розвитку лідерських компетентностей, планування наступних етапів ОР. В умовах війни і післявоєнний період оцінювання культури ОР має перетворитись з контрольної функції на механізм стратегічного управління розвитком (Багрім, 2024).

Висновки.

Проведений аналіз дозволяє зробити низку узагальнених висновків щодо ролі сучасних практик формування організаційної культури в управлінні ОР.

По-перше, організаційна культура виступає не лише фоновим елементом діяльності організації, а інтегральним управлінським ресурсом, що визначає якість координації, рівень відповідальності та здатність до інституційних змін. Її вплив реалізується через систему норм, очікувань і соціального контролю, які формують поведінкові стратегії персоналу.

По-друге, найбільшу результативність забезпечують ті практики формування культури, які інтегровані в основні управлінські процеси: відбір і розвиток персоналу, оцінювання діяльності, комунікації, лідерство та систему винагород. Саме узгодженість цих елементів формує «сильну культуру», здатну підтримувати стратегічні трансформації.

По-третє, емпіричні та теоретичні джерела свідчать, що психологічна безпека, організаційне навчання та готовність до змін є ключовими

медіаторами впливу культури на розвиток. Без формування безпечного середовища та довіри культурні програми ризикують перетворитися на формальні заходи без практичного ефекту.

По-четверте, у сфері публічного управління культурні інтервенції мають подвійний ефект: вони сприяють підвищенню внутрішньої ефективності організації та водночас формують довіру громадян до державних інституцій. Культура «сервісності», прозорості та відповідальності стає передумовою легітимності управлінських рішень.

Разом із тим результати дослідження вказують на низку перспективних напрямів подальших наукових розвідок: емпіричне вивчення взаємозв'язку між типами культури та результативністю публічних послуг у різних інституційних контекстах; аналіз ролі цифрових платформ у формуванні організаційної культури; дослідження культурних чинників міжвідомчої взаємодії; вивчення впливу кризових ситуацій (особливо пов'язаних з військовим станом) на трансформацію управлінських норм; розроблення інструментів адаптивного управління культурою в умовах невизначеності.

Реалізація зазначених напрямів дозволить поглибити наукове розуміння механізмів управління ОР та підвищити практичну ефективність реформ у публічному секторі.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Антонова, О., Сergyogin, С., Літвінов, О., & Кривенкова, Р. (2023). Цифрова трансформація публічного сектора в забезпеченні регіонального партнерства. *Аспекти публічного управління*, 11(3), 91-101. <https://doi.org/10.15421/152340>
- Багрім, О. (2024). Специфіка розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців у воєнний та післявоєнний період в Україні. *Аспекти публічного управління*, 12(4), 52-58. <https://doi.org/10.15421/152448>
- Вербіцька, Г. Л., & Бабій, В. В. (2024). Вплив корпоративної культури публічного управління на інноваційну безпеку держави. *Наукові перспективи*, 2(44), 158-171. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-158-171](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-158-171)
- Гончарук, Н., & Пирогова, Ю. (2020). Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України. *Аспекти публічного управління*, 8(6), 37-48. <https://doi.org/10.15421/1520104>
- Гончарук, Н., & Прудіус, О. (2022). Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. *Аспекти публічного управління*, 10(5), 16-24. <https://doi.org/10.15421/152231>
- Єфіменко, А. (2024). Загальні характеристики лояльності персоналу та проблема її об'єктності. *Аспекти публічного управління*, 12(2), 85-91. <https://doi.org/10.15421/152428>
- Пасемко, Г. П., Таран, О. М., & Гуторова, О. О. (2024). Розвиток системи публічного управління: комунікаційна стратегія та комунікаційна культура. *Публічне адміністрування та національна безпека*, (6), 109-119. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-6-9972>
- Чечотка, В. Д. (2022). Чинники розвитку системи публічного управління в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, (29), 45-48. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.8>
- Abawari, A. M. (2024). The effects of organizational culture on change management: The mediating role of leadership style. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2375623>
- Abawari, A. M., Debela, K. L., & Abegaz, M. B. (2024). The effects of organizational culture on change management in Oromia public sectors: The mediating role of leadership styles. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2375623. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2375623>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>



- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass. https://new.zodml.org/sites/default/files/2023-07/epdf.pub_diagnosing-and-changing-organizational-culture-bas.pdf
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999> (journals.sagepub.com)
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework’s theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. J., Choi, D., & Karam, E. P. (2019). A meta-analytic test of organizational culture’s association with elements of an organization’s system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 832–850. <https://doi.org/10.1037/apl0000380>
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument. *PLOS ONE*, 9(3), e92879. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0092879>
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein’s model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Iddrisu, I., & Mohammed, B. (2024). Investigating the influence of employee voice on public sector performance: The mediating dynamics of organizational trust and culture. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 101096. <https://doi.org/10.1016/j.ssa.2024.101096>
- Maqdiyan, R., & Setiawan, D. (2023). Antecedents and consequences of public sector organizational innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100042. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100042>
- Naqshbandi, M. M., Meeran, S., & Wilkinson, A. (2023). On the soft side of open innovation: The role of human resource practices, organizational learning culture and knowledge sharing. *R&D Management*, 53(2), 279–297. <https://doi.org/10.1111/radm.12566>
- O’Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. <https://doi.org/10.2307/256404>
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229–240. <https://doi.org/10.2307/2393715>
- Somerville, K., Cinite, I., & Largacha-Martínez, C. (2021). Organizational change skills: An empirical cross-national study. *Open Journal of Business and Management*, 9, 894–911. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92048>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4, 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>

REFERENCES

- Abawari, A. M. (2024). The effects of organizational culture on change management: The mediating role of leadership style. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2375623>
- Abawari, A. M., Debela, K. L., & Abegaz, M. B. (2024). The effects of organizational culture on change management in Oromia public sectors: The mediating role of leadership styles. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2375623. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2375623>
- Antonova, O., Seryogin, S., Litvinov, O., & Kryvenkova, R. (2023). Digital Transformation of the Public Sector in Ensuring Regional Partnership. *Public Administration Aspects*, 11(3), 91–101. <https://doi.org/10.15421/152340>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Bahrim, O. (2024). Specifics of the Development of Social and Emotional Intelligence of Public Servants during the War and Post-war Period in Ukraine. *Public Administration Aspects*, 12(4), 52–58. <https://doi.org/10.15421/152448>
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass. https://new.zodml.org/sites/default/files/2023-07/epdf.pub_diagnosing-and-changing-organizational-culture-bas.pdf
- Chechotka, V. D. (2022). Factors of development of the public administration system in Ukraine. *Public Administration and Administration in Ukraine*, (29), 45–48. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.8>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999> (journals.sagepub.com)
- Efimenko, A. (2024). General Characteristics of Staff Loyalty and the Problem of Its Objectivity. *Public Administration Aspects*, 12(2), 85–91. <https://doi.org/10.15421/152428>



- 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>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. J., Choi, D., & Karam, E. P. (2019). A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 832–850. <https://doi.org/10.1037/apl0000380>
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument. *PLOS ONE*, 9(3), e92879. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0092879>
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Honcharuk, N., & Pyrohova, Y. (2020). Priority directions of human resources management improving in the field of public service of Ukraine. *Public Administration Aspects*, 8(6), 37-48. <https://doi.org/10.15421/1520104>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Iddrisu, I., & Mohammed, B. (2024). Investigating the influence of employee voice on public sector performance: The mediating dynamics of organizational trust and culture. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 101096. <https://doi.org/10.1016/j.ssho.2024.101096>
- Maqdlıyan, R., & Setiawan, D. (2023). Antecedents and consequences of public sector organizational innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100042. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100042>
- Naqshbandi, M. M., Meeran, S., & Wilkinson, A. (2023). On the soft side of open innovation: The role of human resource practices, organizational learning culture and knowledge sharing. *R&D Management*, 53(2), 279–297. <https://doi.org/10.1111/radm.12566>
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. <https://doi.org/10.2307/256404>
- Pasemko, G. P., Taran, O. M., & Gutorova, O. O. (2024). Development of the Public Administration System: Communication Strategy and Communication Culture. *Public Administration and National Security*, (6), 109–119. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-6-9972>
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229–240. <https://doi.org/10.2307/2393715>
- Somerville, K., Cinite, I., & Largacha-Martinez, C. (2021). Organizational change skills: An empirical cross-national study. *Open Journal of Business and Management*, 9, 894–911. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92048>
- Verbytska, G. L., & Babiy, V. V. (2024). The Impact of the Corporate Culture of Public Administration on the Innovative Security of the State. *Scientific Perspectives*, 2(44), 158–171. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-158-171](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-158-171)
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4, 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Yefimenko, A. (2024). General characteristics of staff loyalty and the problem of its objectivity. *Aspects of Public Administration*, 12(2), 85–91. <https://doi.org/10.15421/152428>



The Influence of the Information Environment on the Socio-Economic Development of Territories: Theoretical Approaches

UDC 351:004.9:332.1

DOI: <https://doi.org/10.15421/152550>**Kosonogov Denis**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0002-1520-5335>, Kosonohov.De.D@nmu.one

Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)

Abstract.

In the context of digital transformation, the information environment of the territory acquires the status of a key intangible resource that affects the investment attractiveness, quality of public services, innovative activity and social cohesion.

The article is aimed at systematizing theoretical approaches to explaining the influence of the information environment on the socio-economic development of territories in the logic of public administration and regional policy. The information environment is defined as an infrastructural and institutional ecosystem that encompasses digital infrastructure, data and standards, access and protection rules, communication channels and trust, as well as user competencies.

Five complementary approaches are generalized: infrastructural and economic (reduction of transaction costs, productivity growth); spatial-diffusion (digital discontinuity and agglomeration effects); institutional and managerial (open data, transparency, accountability, data and risk management); innovation-ecosystem (platforms, networks of actors, co-creation of public value); socio-cultural (trust, participation, media literacy).

It is shown that digital transformation enhances positive effects due to the acceleration of information circulation and the introduction of data-driven solutions, but at the same time exacerbates the risks of asymmetries, disinformation, and cyber threats. An analytical framework for assessing the information environment of territories in three dimensions (access, institutions, use) is proposed, suitable for monitoring regional development strategies and community recovery programs.

The conclusions emphasize the need to integrate digital inclusion, open data and information security policies at the local level. The practical significance lies in the possibility of a reasonable choice of tools and indicators for territories of different scales.

Keywords: information environment, digital transformation, territorial development, digital divide, digital governance, data governance, cyber resilience

Вплив інформаційного середовища на соціально-економічний розвиток територій: теоретичні підходи

Косоногов Денис

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

Анотація.

Інформаційне середовище території в умовах цифрової трансформації набуває статусу ключового нематеріального ресурсу, що впливає на інвестиційну привабливість, якість публічних послуг, інноваційну активність і соціальну згуртованість.

Метою статті є систематизація теоретичних підходів до пояснення впливу інформаційного середовища на соціально-економічний розвиток територій у логіці публічного управління та регіональної політики. Інформаційне середовище визначено як інфраструктурно-інституційну екосистему, яка охоплює цифрову інфраструктуру, дані та стандарти, правила доступу і захисту, комунікаційні канали та довіру, а також компетентності користувачів.

Узагальнено п'ять підходів, що доповнюють одне одного: інфраструктурно-економічний (зниження трансакційних витрат, зростання продуктивності); просторово-дифузійний (цифровий розрив і агломераційні ефекти); інституційно-управлінський (відкриті дані, прозорість, підзвітність, управління даними та ризиками); інноваційно-екосистемний (платформи, мережі акторів, спільне створення публічної цінності); соціокультурний (довіра, участь, медіаграмотність).

Показано, що цифрова трансформація підсилює позитивні ефекти через прискорення обігу інформації та впровадження data-driven рішень, але одночасно загострює ризики асиметрій, дезінформації й кіберзагроз. Запропоновано аналітичну рамку оцінювання інформаційного середовища територій у трьох вимірах (доступ, інституції, використання), придатну для моніторингу стратегій регіонального розвитку та програм відновлення громад.

У висновках підкреслено необхідність інтеграції політик цифрової інклюзії, відкритих даних і інформаційної безпеки на місцевому рівні. Практичне значення полягає у можливості обґрунтованого вибору інструментів і показників для територій різного масштабу.

Ключові слова: інформаційне середовище, цифрова трансформація, територіальний розвиток, цифровий розрив, цифрове врядування, data governance, кіберстійкість



Вступ.

Актуальність теми зумовлена тим, що соціально-економічний розвиток територій дедалі більше визначається не лише ресурсною базою та інвестиціями у матеріальну інфраструктуру, а й якістю інформаційного середовища: доступністю цифрових мереж, наявністю даних, довірою до каналів комунікації, здатністю органів влади та місцевих акторів використовувати інформацію для управлінських рішень. Для публічного управління це означає перехід від переважно процедурного адміністрування до управління екосистемами даних і сервісів, у яких рішення ґрунтуються на доказах, швидких зворотних зв'язках і міжсекторальній взаємодії.

У статті «території» розуміються як регіони та територіальні громади, а «інформаційне середовище території» – як сукупність інфраструктури, даних, інституційних правил, комунікаційних каналів і компетентностей, що визначають можливості суб'єктів (влада, бізнес, домогосподарства, громадськість) отримувати, перевіряти, поширювати й використовувати інформацію для економічної діяльності та соціальної взаємодії. Така інтерпретація дозволяє поєднати технологічну складову (мережі, платформи, сервіси) з інституційною (регламенти, підзвітність, безпека) та соціальною (довіра, навички, участь).

Мета дослідження – узагальнити й систематизувати теоретичні підходи до пояснення впливу інформаційного середовища на соціально-економічний розвиток територій та показати, як цифрова трансформація модифікує механізми такого впливу.

Аналіз попередніх досліджень та публікацій. Фундаментальні основи інформаційної економіки були закладені М. Кастельсом (2010), П. Ромером (1990) та Р. Лукасом. Питання регіональної цифровізації та концепції Smart City досліджували П. Нійкамп (2022) та Н. Ханна (2020).

У вітчизняному дискурсі вплив інформаційного середовища на розвиток територій найчастіше розглядається крізь призму цифровізації місцевого самоврядування, спроможності громад і модернізації публічних послуг. Зокрема, Н. Піскоха (2021) обґрунтовує зміст цифрової трансформації місцевого самоврядування й показує, що формування «цифрових громад» є організаційною основою зміни взаємодії влади та мешканців. У суміжній роботі С. Квітка та В. Корсун (2023) акцентують, що цифровізація одночасно підвищує

доступність сервісів і створює ризики нерівності доступу та кадрових обмежень. Комунікаційний аспект як ресурс розвитку територій розкриває М. Токар (2021), підкреслюючи роль цифрових каналів для участі та координації локальних ініціатив. У прикладному економічному вимірі О. Рудаченко і В. Коненко (2024) пов'язують цифрову трансформацію з формуванням потенціалу територіальних громад. В умовах кризової турбулентності важливою складовою інформаційного середовища стає інформаційна безпека: Г. Ситник, Н. Клименко та І. Гореліков (2024) доводять, що безпека й кіберстійкість є передумовою безперервності публічних функцій. Kolodiziev et al. (2018) пропонують методичний підхід до оцінювання розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури регіонів України, що придатний для виявлення диспропорцій. Deineko et al. (2022) емпірично демонструють зв'язок між регіональним цифровим розривом та рівнем соціально-економічного розвитку.

В зарубіжних дослідженнях склався підхід в якому домінує операціоналізація інформаційного середовища через індикатори цифрової інфраструктури, цифрової інклюзії, навичок і фактичного використання цифрових сервісів (North, 1990; Romer, 1990).

Деякі автори (Hidalgo et al., 2020) розглядають цифровий розрив як багатовимірне явище, де доступ, навички та соціально-економічні детермінанти спільно визначають цифрові можливості населення. Інші показують, що цифрова економіка та інновації можуть виступати драйверами високоякісного розвитку зі spatial-ефектами, що важливо для просторової політики (Ding et al., 2022). В подібних дослідженнях також підкреслюють інституційну обумовленість результатів цифрових трансформацій: інституції визначають, чи перетворюється цифровізація на розвиток або поглиблює асиметрії (Țigănașu et al., 2025).

Наявні дослідження формують методологічну базу, однак потребують узгодження понятійного апарату та інтеграції підходів у рамку, яка б одночасно враховувала інфраструктуру, дані, інституції та поведінкові аспекти використання інформації на рівні територій.

Результати дослідження.

Концептуалізація інформаційного середовища території є основою подальшого дослідження. Для потреб публічного управління доцільно трактувати інформаційне середовище як інфраструктурно-інституційну екосистему, що забезпечує створення, циркуляцію, верифікацію

та використання інформації в інтересах розвитку.

На наш погляд, об'єкт дослідження можна описати п'ятьма взаємопов'язаними блоками: інфраструктура зв'язку та доступу; дані й стандарти (реєстри, метадані, інтероперабельність, якість); інституції та правила (приватність, доступ, кіберзахист, процедури); комунікації та довіра (офіційні канали, зворотний зв'язок, репутаційні механізми); компетентності (цифрові навички, здатність працювати з даними, критичне мислення).

Таким чином можна розрізнити проблеми підключення, керованості даних та їх використання, і визначити ряд відповідних теоретичних підходів до аналізу впливу інформаційного середовища на соціально-економічний розвиток територій.

1. Інфраструктурно-економічний підхід. Вихідна теза полягає в тому, що розвинена цифрова інфраструктура знижує транзакційні витрати, прискорює обмін знаннями та розширює ринки, підвищуючи продуктивність територіальної економіки. Для громад це проявляється у доступнішій взаємодії з державою (е-послуги, е-документообіг), розвитку дистанційної зайнятості та цифрового підприємництва. Управлінський висновок: інвестиції у цифрову інфраструктуру мають оцінюватися не лише за кількістю підключень, а й за ефектами для ринку праці, бізнес-активності та доступності соціальних послуг.

2. Просторово-дифузійний підхід. Поширення цифрових технологій є нерівномірним через ефекти масштабу, агломераційні переваги, відмінності у людському капіталі та платоспроможності. У результаті виникає тришаровий цифровий розрив: розрив доступу (coverage та affordability), розрив використання (частота та види застосування сервісів) і розрив результатів (вплив на доходи, зайнятість, якість життя) (Hidalgo et al., 2020).

З погляду політики це означає, що доступ до швидкісного інтернету не гарантує розвитку без паралельних інтервенцій у навички, релевантні сервіси та довіру до цифрових каналів. Для територій із низькою щільністю населення особливо важливими стають спільні (міжмуніципальні) рішення, що знижують ефект масштабу у вартості підтримки цифрових сервісів (Квітка et al., 2019)..

3. Інституційно-управлінський підхід. Дані, прозорість і підзвітність визначають те, яким чином інформаційне середовище впливає на розвиток територій через якість управлінських

рішень. Коли дані доступні, стандартизовані й актуальні, зменшується інформаційна асиметрія між владою та громадянами, підвищується підзвітність, а рішення можуть переходити до evidence-based формату. Водночас цифровізація підсилює ризики: помилки даних, непрозорі алгоритмічні рішення, витоки персональної інформації, кібератаки та інформаційні маніпуляції. Тому governance для територій має включати: політики якості даних; опис і відповідальність за набори даних; правила доступу; інтероперабельність; аудит цифрових процесів; процедури реагування на інциденти. У кризових умовах кіберстійкість стає елементом економічної стійкості, оскільки порушення роботи реєстрів і сервісів миттєво транслюється у втрати часу, коштів та довіри (Janssen et al., 2020).

4. Інноваційно-екосистемний підхід. У межах цього підходу розвиток територій розглядається як результат взаємодії у мережевих екосистемах багатьох акторів, таких як, влада, бізнес, університети, громадський сектор. Інформаційне середовище виступає «інфраструктурою співпраці»: відкриті дані, цифрові платформи участі, геоінформаційні сервіси та аналітичні інструменти роблять можливим спільне створення публічної цінності. Орган місцевого самоврядування при цьому переходить від ролі «постачальника послуг» до ролі «оркестратора» екосистеми, який задає стандарти й правила взаємодії, забезпечує інтеграцію даних та стимулює інновації. Критичним є баланс між швидкістю впровадження платформ і залежністю від постачальників: території мають підтримувати інтероперабельність, щоб уникати замикання на одному вендорі та забезпечувати довгострокову керованість даних.

5. Соціокультурний підхід пов'язаний з рівнем довіри, участі та цифрової грамотності. Інформаційне середовище визначає здатність територіальної спільноти до колективної дії. Цифрові канали можуть знижувати бар'єри участі, підвищувати прозорість і прискорювати мобілізацію ресурсів через краудфандинг, волонтерські мережі суспільні консультації. Водночас дезінформація, поляризація та фейки здатні руйнувати довіру і блокувати реалізацію політик соціально-економічного розвитку. Тому розвиток інформаційного середовища має включати інструменти публічних комунікацій, стандарти офіційного інформування, а також програми медіаграмотності та цифрової культури.

Цифрова трансформація як модифікатор



каналів впливу, уявляється як основний тренд глобального і національного розвитку (Квітка, 2020). Узагальнення підходів дозволяє виділити три базові канали, через які інформаційне середовище впливає на соціально-економічний розвиток територій:

- конкурентоспроможність і продуктивність (зниження витрат, прискорення інновацій);
- якість публічних послуг і управління (доступність, швидкість, контроль якості, доказовість);
- соціальна згуртованість і стійкість, які включають в себе участь, довіру та координацію зусиль всіх акторів.

Цифрова трансформація підсилює ці канали, але ефект є умовним: за низької інституційної якості цифровізація може закріплювати нерівність або продукувати нові ризики. Отже, для територіальної політики соціально-економічного розвитку регіонів ключовими стають «комплементарні» умови: інклюзія, інституції, безпека та компетентності.

Для прикладного аналізу пропонується оцінювати інформаційне середовище у трьох вимірах:

1 - доступ і інфраструктура, де враховується не лише покриття й швидкість, а й доступність та наявність публічних точок доступу;

2 - інституції та дані – зрілість реєстрів, відкриті дані, інтероперабельність, приватність, кіберстійкість та прозорість процедур;

3 - використання й компетентності означає фактичне використання е-послуг, рівень цифрових навичок, участь у цифрових каналах та довіру до них

Така рамка може бути інтегрована у стратегії регіонального розвитку й плани громад як блок «інформаційна спроможність», а також застосована для моніторингу програм відновлення після війни.

Зазначені вище, теоретичні підходи мають пряму проекцію на набір інструментів, які можуть застосовуватися органами публічної влади.

По-перше, політика цифрової інклюзії повинна поєднувати інвестиції у мережі із соціальними інтервенціями: навчанням цифровим навичкам, підтримкою центрів доступу, розвитком доступних сервісів для вразливих груп.

По-друге, політика відкритих даних має переходити від формального оприлюднення наборів до управління їх якістю та повторним використанням: каталоги даних, метадані, API, стандарти форматів, регулярність оновлення,

партнерства з бізнесом і громадськими організаціями для створення сервісів на основі даних.

По-третє, для підвищення ефективності цифрових рішень доцільно впроваджувати оцінювання впливу (impact assessment) на рівність доступу, витрати часу, адміністративні процедури та задоволеність користувачів, а також застосовувати цифровий аудит процесів, аби уникати цифровізації заради цифровізації.

По-четверте, кіберстійкість і безпека інформаційного простору мають розглядатися як елемент розвитку, а не лише як ІТ-функція. Мінімальний контур стійкості для громади включає політики доступу і паролів, резервне копіювання, сегментацію прав користувачів, навчання персоналу, план реагування на інциденти, кризові комунікації та співпрацю з національними структурами реагування.

Для малих громад критичним є міжмуніципальне співробітництво: спільні платформи, хмарні рішення та спільні команди підтримки дозволяють долати дефіцит кадрів і ресурсів та забезпечувати стандартну якість сервісів. Додатково, розвиток геоданих і просторової аналітики (GIS) підвищує якість планування, дозволяє прозоро обґрунтовувати пріоритети інвестицій та оцінювати вплив проектів на доступність послуг (освіта, медицина, транспорт, соціальна підтримка).

Слід зазначити, що для практичного застосування запропонованих підходів важливим є визначення набору індикаторів, які можуть регулярно вимірюватися на місцевому рівні, як це відбувається в рамках концепції смартспеціалізації регіонів (Квітка & Мазур, 2023). У вимірі «доступ» це можуть бути частка домогосподарств із ширококутовим доступом, середня швидкість, доступність тарифів, наявність альтернативних каналів зв'язку та покриття ключових соціальних об'єктів. У вимірі «інституції та дані» – кількість і якість наборів відкритих даних, наявність реєстрів і їх актуальність, частка процесів, для яких визначено власників даних, наявність політик приватності, результати аудитів безпеки. У вимірі «використання» – частка мешканців, що користуються е-послугами, частка звернень через цифрові канали, показники задоволеності, рівень цифрових навичок (за опитуваннями), та індикатори довіри до офіційних каналів. Комбінація таких показників дозволяє відстежувати не лише «наявність технології», а й реальний соціально-економічний ефект (Квітка & Мазур, 2019).



Висновки.

Інформаційне середовище є багатокомпонентним фактором територіального розвитку, що поєднує інфраструктуру, дані, інституції, комунікації та компетентності. Теоретичні підходи до пояснення його впливу доцільно групувати у п'ять напрямів: інфраструктурно-економічний; просторово-дифузійний; інституційно-управлінський; інноваційно-екосистемний; соціокультурний. Цифрова трансформація підсилює потенціал розвитку через зниження трансакційних витрат і підвищення якості рішень, але водночас загострює ризики нерівності, дезінформації та кіберзагроз.

Для публічного управління практичний висновок полягає в необхідності інтегрованих політик, які одночасно: розширюють доступ до цифрової інфраструктури та забезпечують її доступність; формують інституційну зрілість управління даними (якість, інтероперабельність, відкритість, приватність); підвищують фактичне використання цифрових можливостей через дизайн сервісів, орієнтований на життєві події,

розвиток навичок і довіри. Запропонована рамка «доступ–інституції–використання» може слугувати основою для моніторингу та доказового планування соціально-економічного розвитку територій, а також для налаштування інструментів підтримки громад у процесах відновлення та інвестиційного залучення.

Напрями подальших досліджень включають в себе емпіричну валідацію на панельних даних щодо територій України. Перспективними, з нашої точки зору, є дослідження, що пов'язані із запровадженням штучного інтелекту в діяльність органів регіонального та муніципального управління.

Окремого аналізу потребує вплив дезінформації на економічні рішення домогосподарств і бізнесу, а також оцінка економічних втрат від кіберінцидентів на місцевому рівні. Розв'язання цих питань дозволить перетворити концепт інформаційного середовища на інструмент доказової політики, придатний для планування відновлення та довгострокового розвитку територій.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Квітка, С. (2020). Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президенті України. Спецвипуск*. 2020. С. 131–134. <http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134>
- Квітка, С., & Корсун, В. (2023). Механізми мережевого управління взаємодією публічної влади та громадянського суспільства. *Аспекти публічного управління*, 11(2), 81-87. <https://doi.org/10.15421/152322>
- Квітка, С., & Мазур, О. (2019). Доступ до мережі Інтернет через мобільні пристрої: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. *Аспекти публічного управління*, 7(9-10), 5-18. <https://doi.org/10.15421/151944>
- Квітка, С., & Мазур, О. (2023). Особливості державної політики протидії соціальним конфліктам на основі розвитку співробітництва громад з використанням мережевого управління та смарт-спеціалізації територій. *Аспекти публічного управління*, 11(1), 86-93. <https://doi.org/10.15421/152312>
- Квітка, С., Титаренко, О., & Мазур, О. (2019). Оцінка стану цифрового розвитку адміністративно-територіальних одиниць Дніпропетровської області. *Аспекти публічного управління*, 7(11), 15-25. <https://doi.org/10.15421/151952>
- Піскоха, Н. (2021). Цифрова трансформація місцевого самоврядування: визначення поняття та напрямків утворення цифрових громад. *Аспекти публічного управління*, 9(6), 39–45. <https://doi.org/10.15421/152168>
- Рудаченко, О. О., & Коненко, В. В. (2024). Цифрова трансформація як фактор формування потенціалу територіальних громад. *Ефективна економіка*, 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.13>
- Ситник, Г. П., Клименко, Н. Г., & Гореліков, І. О. (2024). Державна політика забезпечення інформаційної безпеки та кібербезпеки, як її складової: проблеми та шляхи їх вирішення. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.5.4>
- Токар, М. Ю. (2021). Актуальність сучасної цифрової комунікації для розвитку територіальних громад в Україні. *Ефективність державного управління*, 2(67), 92–102. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240258>
- Castells, M. (2010). *The Rise of the Network Society* (2nd ed.). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444319514>
- Deineko, L., Hrebelyuk, O., Zharova, L., Tsyplitska, O., & Grebeniuk, N. (2022). Digital divide and sustainable development of Ukrainian regions. *Problems and Perspectives in Management*, 20(1), 353–366. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.29](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.29)
- Ding, C., Liu, C., Zheng, C., & Li, F. (2022). Digital economy, technological innovation and high-quality economic development: Based on spatial effect and mediation effect. *Sustainability*, 14(1), 216. <https://doi.org/10.3390/su14010216>
- Hidalgo, A., Gabaly, S., Morales-Alonso, G., & Urueña, A. (2020). The digital divide in light of sustainable development: An approach through advanced machine learning techniques. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119754. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119754>
- Janssen, M., Brous, P., Estevez, E., Barbosa, L. S., & Janowski, T. (2020). Data-driven decision making: Stakeholder perspectives and challenges. *Government Information Quarterly*, 37(2), 101420. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101420>
- Kolodiziev, O., Tyschenko, V., Ostapenko, V., & Kolodizieva, T. (2018). Assessment of the development level of information and communication infrastructure in the regions of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 16(2), 134–144. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(2\).2018.12](https://doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.12)

- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
- Romer, P. M. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, 98(5, Part 2), S71-S102. <https://doi.org/10.1086/261725>
- Țigănașu, R., Banica, A., & Wong, P.-H. (2025). Catalyzing digital and environmental transformations by institutions in a diverse socio-economic world. *World Development*, 193, 107052. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2025.107052>
- Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial Intelligence and the Public Sector—Applications and Challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596-615. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103>

REFERENCES

- Castells, M. (2010). *The Rise of the Network Society* (2nd ed.). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444319514>
- Deineko, L., Hrebelyk, O., Zharova, L., Tsyplitska, O., & Grebeniuk, N. (2022). Digital divide and sustainable development of Ukrainian regions. *Problems and Perspectives in Management*, 20(1), 353–366. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.29](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.29)
- Ding, C., Liu, C., Zheng, C., & Li, F. (2022). Digital economy, technological innovation and high-quality economic development: Based on spatial effect and mediation effect. *Sustainability*, 14(1), 216. <https://doi.org/10.3390/su14010216>
- Hidalgo, A., Gabaly, S., Morales-Alonso, G., & Uruña, A. (2020). The digital divide in light of sustainable development: An approach through advanced machine learning techniques. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119754. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119754>
- Janssen, M., Brous, P., Estevez, E., Barbosa, L. S., & Janowski, T. (2020). Data-driven decision making: Stakeholder perspectives and challenges. *Government Information Quarterly*, 37(2), 101420. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101420>
- Kolodiziev, O., Tyschenko, V., Ostapenko, V., & Kolodizieva, T. (2018). Assessment of the development level of information and communication infrastructure in the regions of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 16(2), 134–144. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(2\).2018.12](https://doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.12)
- Kvitka, S. (2020). Digital transformations as a modern trend of the periodic cycle of society development. *Collection of scientific papers of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Special issue*. 2020. Pp. 131–134 (<http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134>)
- Kvitka, S., & Korsun, V. (2023). Mechanisms of Network Management of Interaction between Public Authorities and Civil Society. *Public Administration Aspects*, 11(2), 81-87. <https://doi.org/10.15421/152322>
- Kvitka, S., & Mazur, O. (2019). Internet access through mobile devices: world experience and perspectives of development in Ukraine. *Public Administration Aspects*, 7(9-10), 5-18. <https://doi.org/10.15421/151944>
- Kvitka, S., & Mazur, O. (2023). Features of the State Policy of Combating Social Conflicts Based on the Development of Community Cooperation Using Network Management and Smart Specialization of Territories. *Public Administration Aspects*, 11(1), 86-93. <https://doi.org/10.15421/152312>
- Kvitka, S., Tytarenko, O., & Mazur, O. (2019). Evaluation of digital development of administrative and territorial units of Dnipropetrovsk region. *Public Administration Aspects*, 7(11), 15-25. <https://doi.org/10.15421/151952>
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
- Piskokha, N. (2021). Digital transformation of local self-government: defining the concept and directions of formation of digital communities. *Public Administration Aspects*, 9(6), 39-45. <https://doi.org/10.15421/152168>
- Romer, P. M. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, 98(5, Part 2), S71-S102. <https://doi.org/10.1086/261725>
- Rudachenko, O. O., & Konenko, V. V. (2024). Digital transformation as a factor in the formation of the potential of territorial communities. *Effective economy*, 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.13>
- Sytnyk, G. P., Klymenko, N. G., & Gorelikov, I. O. (2024). State Policy of Information Security and Cybersecurity as Its Component: Problems and Ways to Solve Them. *Public Administration: Improvement and Development*, 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.5.4>
- Țigănașu, R., Banica, A., & Wong, P.-H. (2025). Catalyzing digital and environmental transformations by institutions in a diverse socio-economic world. *World Development*, 193, 107052. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2025.107052>
- Tokar, M. Y. (2021). The relevance of modern digital communication for the development of territorial communities in Ukraine. *Efficiency of Public Administration*, 2(67), 92–102. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240258>
- Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial Intelligence and the Public Sector – Applications and Challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596-615. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103>

Аспекти Публічного Управління

Підписано до друку 29.12.25

Формат 60x84 1/8.

Папір офсетний. Гарнітура Time New Roman. Друк цифровий.

Ум. друк 15,88.

Наклад 100 пр. Зам. No 14/25

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

granidp@gmail.com