Національний технічний університет
ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА
1899

АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

www.aspects.org.ua

Економічні перетворення, бізнес та адміністрування

2026 ТОМ 14 № 2

Видається з вересня 2013 року

4 раза на рік

Дніпро

Видавництво «Грані»

2026

Аспекти публічного управління

Науковий журнал

Том 14 № 2 2026

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» 2026

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

Редакційна колегія

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР

Квітка Сергій Андрійович, Доктор наук з державного управління, професор,Професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», https://orcid.org/0000-0003-3786-9589

ЗАСТУПНИКИ ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА

Сорокіна Наталія Григорівна, Доктор наук з державного управління, професор, Професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування НТУ «Дніпровська Політехніка», https://orcid.org/0000-0002-0804-330X

Хожило Ірина Іванівна, Доктор наук з державного управління, професор, Професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», https://orcid.org/0000-0001-8532-4108

Шпекторенко Ігор Валентинович, Доктор наук з державного управління, професор, Професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет "Дніпровська політехніка", https://orcid.org/0000-0002-2364-9641

ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ

Антонова Ольга Валеріївна, Доктор наук з державного управління, професор, Завідувач кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів м.Дніпро, Україна, https://orcid.org/0000-0002-3283-8938

Бобровська Олена Юріївна, Доктор наук з державного управління, професор, рофесор кафедри економіки та економічної безпеки Університету митної справи та фінансів, https://orcid.org/0000-0002-2174-9040

Васюк Наталія Олегівна, Доктор наук з державного управління, доцент, Професор кафедри національної економіки та публічного управління Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана Київ, Україна, http://https//orcid.org/0000-0002-8493-6644

Гаєвська Лариса Анатоліївна, Доктор наук з державного управління, професор Професор кафедри національної економіки та публічного управління, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, https://orcid.org/0000-0003-1463-9481

Гончарук Наталія Трохимівна, Доктор з державного управління, професор, Професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», https://orcid.org/0000-0002-2681-6687

Дрешпак Валерій Михайлович, доктор наук з державного управління, професор професор кафедри журналістики Університету митної справи та фінансів, https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0001-9802-3769

Іванова Світлана Анатоліївна, кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри реклами та зв'язків з громадськістю, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна, https://orcid.org/0000-0002-9065-8687

Корнієвський Сергій Володимирович, Доктор наук з державного управління, Доцент кафедри публічного управління та права Навчально-наукового інституту «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій, https://orcid.org/0000-0001-5089-1006

Крушельницька Таїсія Анатоліївна, Д.держ.упр., професор, Професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, https://orcid.org/0000-0001-5581-1941

Липовська Наталія Анатоліївна, Доктор наук з державного управління, професор Професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», https://orcid.org/0000-0002-9288-4733

Маматова Тетяна Валеріївна, Доктор наук з державного управління, професор, Професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», https://orcid.org/0000-0003-1844-5377

Матвєєва Ольга Юріївна, Dr Hab, доцент, Доцент, кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», https://orcid.org/0000-0003-3344-1497

Орлов Олександр Валентинович, доктора наук з державного управління 1, професор , професор кафедри публічної політики Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, https://orcid.org/0000-0001-8995-7383

Старушенко Галина Аркадіївна, Доктор технічних наук, професор, Професор кафедри будівництва, геотехніки і геомеханіки Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», https://orcid.org/0000-0003-4331-4723

Тарасенко Тетяна Миколаївна, доктор наук з державного управління, професор професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», https://orcid.org/0000-0002-2713-6990

Чикаренко Ірина Аркадіївна, д.держ.упр., професор, завідувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» https://orcid.org/0000-0001-7381-7773

ЗАРУБІЖНІ ЧЛЕНИ РЕДКОЛЕГІЇ

Іоланта Кузнецовенє, Доктор наук, професор, Литовський університет медичних наук (Литва), https://orcid.org/0000-0003-0556-4318

Розак-Широцька Йоанна, Ph.D., доцент, Ченстоховський технічний університетт (Польща), https://orcid.org/0000-0002-5548-6787

Густафссон Маріана, Ph.D., доцент, Університет Лінчепінга (Швеція), https://orcid.org/0000-0001-6099-4252

ВИДАВНИЧИЙ РЕДАКТОР

Іванова Світлана Анатоліївна

Public Administration Aspects
Scientific journal

14 (2) 2026

Founders:
Dnipro University of Technology

Registration license
КВ № 20424 – 10224 Р, 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 administartion aspects» 2026

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

Editorial board

EDITOR-IN-CHIEF

Kvitka Sergiy, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government, National Technical University "Dnipro Polytechnic", https://orcid.org/0000-0003-3786-9589

DEPUTY EDITORS-IN-CHIEF

Sorokina Natalia, Doctor of Science in Public Administration, Professor, rofessor of the Department of Public Administration and Local Self-Government of NTU "Dnipro Polytechnic", https://orcid.org/0000-0002-0804-330X

Khozhilo Iryna, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the National Technical University "Dnipro Polytechnic", https://orcid.org/0000-0001-8532-4108

Shpektorenko Igor Valentinovich, Doctor of Science in Public Administration, Professor Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government, National Technical University "Dnipro Polytechnic", ttps://orcid.org/0000-0002-2364-9641

MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD

Antonova Olga, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration and Customs Administration, University of Customs and Finance, Dnipro, Ukrain, https://orcid.org/0000-0002-3283-8938

Bobrovska Olena, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Economics and Economic Security of the University of Customs and Finance, https://orcid.org/ 0000-0002-2174-9040

Vasyuk Natalia, Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of National Economy and Public Administration, Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv, Ukraine, http://https//orcid.org/0000-0002-8493-6644

Gayevska Larysa, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of National Economy and Public Administration, Vadym Hetman Kyiv National Economic University, https://orcid.org/0000-0003-1463-9481

Goncharuk Natalia, Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Local, Self-Government of the National Technical University "Dnipro Polytechnic", https://orcid.org/0000-0002-2681-6687

Dreshpak Valeriy, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Journalism, University of Customs and Finance, https://orcid.org/0000-0001-9802-3769

Ivanova Svitlana, Candidate of Philological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Advertising and Public Relations, Oles Honchar Dnipro National University, Ukraine, https://orcid.org/0000-0002-9065-8687

Korniyevskyi Serhii , Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Administration and Law of the Educational and Scientific Institute "Prydniprovska State Academy of Civil Engineering and Architecture" of the Ukrainian State University of Science and Technology, https://orcid.org/0000-0001-5089-1006

Krushelnytska Taisia, Doctor of State Administration, Professor, Professor of the Department of Management, Public Administration and Administration, Dnipro State Agrarian and Economic University, https://orcid.org/0000-0001-5581-1941

Lipovska Natalia, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the National Technical University "Dnipro Polytechnic", https://orcid.org/0000-0002-9288-4733

Mamatova Tatyana, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government, National Technical University "Dnipro Polytechnic", https://orcid.org/0000-0003-1844-5377

Matveeva Olga, Dr Hab, Associate Professor, Associate Professor, Department of Public Administration and Local Self-Government of the National Technical University "Dnipro Polytechnic", https://orcid.org/0000-0003-3344-1497

Orlov Alexander, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Policy, V.N. Karazin Kharkiv National University, https://orcid.org/0000-0001-8995-7383

Starushenko Galina, Doctor of Technical Sciences, Professor, Professor of the Department of Civil Engineering, Geotechnics and Geomechanics of the National Technical University "Dnipro Polytechnic", https://orcid.org/0000-0003-4331-4723

Tarasenko Tetiana, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the National Technical University "Dnipro Polytechnic", https://orcid.org/0000-0002-2713-6990

Chykarenko Iryna, Doctor of State Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the National Technical University "Dnipro Polytechnic", https://orcid.org/0000-0001-7381-7773

FOREIGN MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD

Kuznetsovenie Iolanta, Doctor of Sciences, Professor, Lithuanian University of of Health Sciences (Lithuania), https://orcid.org/0000-0003-0556-4318

Rozak-Shyrotska Joanna, Ph.D., Associate Professor, Częstochowa University of Technology (Poland), https://orcid.org/0000-0002-5548-6787

Gustafsson Mariana, Ph.D., Associate Professor Linköping University (Sweden), https://orcid.org/0000-0001-6099-4252

EDITOR

Ivanova Svitlana

Зміст

С.5
Іванова Світлана
Від контролю до нейрокоординації: трансформація логіки публічного управління в умовах когнітивної складності

С. 16
Липнягов Микита, Матвеєва Ольга
Розвиток спільного публічного управління на основі громадської технології: кейс проєкту аналогової цифрової платформи «Я-Тобі»

С. 28
Кувшинова Євгенія
Трансформація механізмів публічного управління системою громадського здоров'я України в умовах криз: інституційна еволюція та міжсекторальна взаємодія
С. 35
Прокопенко Сергій
Правові аспекти здійснення адміністративної процедури органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування в Україні

С. 46
Федірко Наталія
CBDC та управління макроекономічною стабілізацією: уроки для України в умовах війни

С. 60
Квітка Сергій, Косоногов Денис, Шебанов Вадим
Механізми використання штучного інтелекту та інформаційних детермінант у публічному управлінні розвитком територій
С. 72
Кіслов Олександр
European Experience in Leadership Development in Public Service

С. 80
Світлак Ірина, Прокопович-Ткаченко Дмитро, Поплавський Олег, Івчук Віктор, Черкаський Олександр
Порівняльний аналіз міжнародних моделей реінтеграції військовослужбовців, які пережили ізоляцію, та їх адаптація в Україні

С. 91
Власова Наталія
Цифровізація та освітні ризики впровадження публічно-приватного партнерства в управління середньою освітою в Україні: виклики для компетентнісного підходу

Contents

P.5
Ivanova Svitlana
From Control to Neurocoordination: The Transformation of Public Governance Logic in the Context of Cognitive Complexity

P. 16
Lypniahov Mykyta, Matvieieva Olga
«Development of Collaborative Public Governance Based on Civic Technology: The Case of the "Ya-Tobi" Analog Digital Platform Project»

P. 28
Kuvshynova Yevheniia
Transformation of Public Administration Mechanisms in Ukraine's Public Health System under Crisis Conditions: Institutional Evolution and Intersectoral Interaction

P. 35
Prokopenko Serhii
Legal Aspects of the Implementation of Administrative Procedures by Executive Authorities and Local Self-Government Bodies in Ukraine

P. 46
Fedirko Nataliia
CBDC and Macroeconomic Stabilisation Governance: Lessons for Wartime Ukraine

P. 60
Kvitka Sergiy, Kosonogov Denis, Shebanov Vadim
Mechanisms for Using Artificial Intelligence and Information Determinants in Public Management of Territorial Development

P. 72
Kislov Oleksandr
European Experience in Leadership Development in Public Service

P. 80
Svitlak Iryna, Prokopovych-Tkachenko Dmytro, Poplavskyi Oleh, Ivchuk Viktor, Cherkaskyi Oleksandr
Comparative Analysis of International Reintegration Models of Servicemembers Who Experienced Isolation and Their Adaptation in Ukraine

P. 91
Vlasova Natalia
Digitalization and Educational Risks of Implementing Public-Private Partnerships in the Management of Secondary Education in Ukraine: Challenges for a Competency-Based Approach

From Control to Neurocoordination: The Transformation of Public Governance Logic in the Context of Cognitive Complexity

UDC 351:165:159.955:316.472.4:004.8
JEL Classification: D83, H83, D91
DOI: https://doi.org/10.15421/152601

Ivanova Svitlana
Ph.D., Assoc. Prof., https://orcid.org/0000-0002-9065-8687, isaivanova2014@gmail.com
Oles Honchar Dnipropetrovsk National University (Dnipro, Ukraine)

Abstract.
The relevance of this study stems from the transformation of the operating conditions of modern public governance in the context of digitalization, information overload, and the growing cognitive complexity of the social environment. The classical industrial model of governance, based on normativity, hierarchy, and control, is gradually losing its effectiveness in conditions of high uncertainty, accelerated communication processes, and fragmented interpretations. Increased regulation, hyper-accountability, and administrative pressure lead to a decrease in the adaptability of systems, an increase in cognitive overload, intensified decision paralysis, and the formation of defensive models of organizational behavior.

The main body of the text is devoted to an analysis of the transition from the industrial model of control to the neuro-coordination model of public governance. Public governance is viewed not only as an institutional regulatory mechanism but also as a process of cognitive, emotional, and semantic coordination of collective experience. Particular attention is paid to the phenomenon of the crisis of trust as a crisis of neurosocial coordination, in which a gap emerges between formal institutions and the collective perception of social reality. The logic of slime mold collective behavior is used as a model of distributed coordination, demonstrating the possibility of effective adaptation of a complex system without a rigid centralized control center.

The results of the study consist in the development of a model of the cognitive architecture of collective experience, including the processes of perception of environmental signals, interpretation, emotional synchronization, formation of a vision of the future, coordination of actions, and adaptation. A generalized formula for the cognitive architecture of society is proposed as a framework tool for diagnosing governance crises, evaluating reforms, analyzing information policy, and designing neuro-coordination models of the government. The main threats to the cognitive cohesion of society are also systematized, and mechanisms for exiting problematic areas of governance are proposed.

Conclusions. It is substantiated that the stability of modern social systems will be determined not exclusively by the rigidity of administrative control, but by the ability to create a space of collective understanding, trust, emotional synchronization, and a shared vision of the future. The conclusion is drawn regarding the need to transition from information governance to the governance of the cognitive and semantic environment, where the government's key resource becomes the ability to maintain collective connectedness, self-organization, and adaptive coordination of society under conditions of high uncertainty.

Keywords: public governance, neuromanagement, cognitive architecture, neurocoordination, information overload, slime mold, collective coordination

Від контролю до нейрокоординації: трансформація логіки публічного управління в умовах когнітивної складності

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

Анотація.
Актуальність дослідження зумовлена трансформацією умов функціонування сучасного публічного управління в контексті цифровізації, інформаційного перенасичення та зростання когнітивної складності соціального середовища. Класична індустріальна модель управління, заснована на нормативності, ієрархії та контролі, поступово втрачає ефективність в умовах високої невизначеності, прискорення комунікаційних процесів і фрагментації інтерпретацій. Посилення регламентації, гіперзвітності та адміністративного тиску призводить до зниження адаптивності систем, зростання когнітивного перевантаження, посилення decision paralysis та формування захисних моделей організаційної поведінки.

Основний матеріал присвячено аналізу переходу від індустріальної моделі контролю до нейрокоординаційної моделі публічного управління. Публічне управління розглядається не лише як інституціональний механізм регулювання, а і як процес когнітивної, емоційної та смислової координації колективного досвіду. Особливу увагу приділено феномену кризи довіри як кризи нейросоціальної координації, за якої виникає розрив між формальними інститутами та колективним сприйняттям соціальної реальності. Як модель розподіленої координації використано логіку колективної поведінки slime mold, що демонструє можливість ефективної адаптації складної системи без жорсткого централізованого центру управління.

Результати дослідження полягають у розробленні моделі когнітивної архітектури колективного досвіду, яка включає процеси сприйняття сигналів середовища, інтерпретації, емоційної синхронізації, формування образу майбутнього, координації дій та адаптації. Запропоновано узагальнену формулу когнітивної архітектури суспільства як framework-інструмент для діагностики криз управління, оцінювання реформ, аналізу інформаційної політики та проєктування нейрокоординаційних моделей держави. Також систематизовано основні загрози когнітивного зв'язку суспільства та запропоновано механізми виходу з проблемних зон управління.

Висновки. Обґрунтовано, що стійкість сучасних соціальних систем визначається не виключно жорсткістю адміністративного контролю, а здатністю формувати простір колективного розуміння, довіри, емоційної синхронізації та спільного образу майбутнього. Зроблено висновок про необхідність переходу від управління інформацією до управління когнітивним і смисловим середовищем, де ключовим ресурсом держави стає здатність підтримувати колективний зв'язок, самоорганізацію та адаптивну координацію суспільства в умовах високої невизначеності.

Ключові слова: публічне управління, нейроуправління, когнітивна архітектура, нейрокоординація, інформаційне перевантаження, slime mold, колективна координація

Стаття надійшла / Article arrived: 10.03.26 // Схвалено до друку / Accepted: 07.05.26 // Підписано до друку / Approved for printing: 15.05.26

Introduction.

The relevance of this study stems from the transformation of the operating conditions of modern public governance systems in the context of digitalization, information overload, the acceleration of social processes, and the growing cognitive complexity of the administrative environment. The traditional model of administrative governance, shaped by the logic of industrial society and based on the principles of normativity, hierarchy, and control, increasingly demonstrates limited effectiveness in conditions of high uncertainty and constant environmental volatility. Increased regulation, the growth of bureaucratic reporting, and the expansion of oversight mechanisms often lead not to improved performance but to the emergence of a "management simulation" effect, in which the system's key task becomes demonstrating compliance with established requirements rather than achieving tangible results.

In modern management practice, this manifests itself in phenomena such as decision paralysis, cognitive overload, a decline in institutional adaptability, and the formation of defensive models of organizational behavior. An excess of information, multiple interpretations, and constant reporting pressure create a situation in which management structures begin to reproduce a reactive operational logic focused on minimizing risks and maintaining external stability, rather than on strategic development. As a result, control gradually loses its coordinating function and begins to act as a factor reinforcing organizational inertia.

Research in the field of neuromanagement and neurocognitive approaches to management takes on particular significance in this context.

Studies examining human mirror neuron mechanisms as the basis for social coordination, empathy, and collective interaction provide additional insight into this issue. This allows us to view public governance not as a system of linear subordination, but as an environment for the coordination of meanings, interpretations, and models of joint action.

The scientific novelty of this study lies in the integration of neurocognitive approaches, Charles Jacobs' concept of neuromanagement, Marco Iacoboni's theory of mirror neurons, and contemporary models of strategic coordination within the context of public governance. Unlike traditional studies, which focus primarily on institutional control mechanisms, this work considered governance as a process of shaping a cognitive environment that reduces information noise, maintains trust, and fosters collective understanding.

The novelty of the approach also lies in interpreting public governance through a shift from the logic of external control to the logic of neurocoordination, where the system's key resource becomes the ability to create conditions for self-organization, distributed interaction, and strategic coordination of actions. The example of the collective behavior of slime mold is used as a theoretical metaphor for such a model, demonstrating the possibility of effectively coordinating a complex system without a centralized control center.

Thus, the study aims to rethink the role of control, trust, and cognitive coordination in modern public governance and to develop a conceptual framework for the transition from managing information to managing semantic and neurocognitive processes.

Research Methodology. The methodological foundation of this study is based on an interdisciplinary approach, elements of systems and cognitive analysis, and the concepts of neuromanagement, sensemaking, and distributed coordination. The study employs methods of theoretical synthesis, comparative analysis of management models, framework modeling, and interpretive analysis of contemporary approaches to public governance in conditions of cognitive complexity and information overload.

Review of publications. The issue of transforming public governance amid growing complexity, digitalization, and information overload is actively developing in several interconnected areas, namely neuro-management theories, cognitive management research, neuropolitics, theories of sensemaking, adaptive management, and contemporary concepts of strategic coordination.

One of the most significant areas is neuromanagement, which examines organizational behavior through the lens of cognitive and neuropsychological mechanisms. Charles Jacobs (Jacobs, 2015) criticizes traditional control models based on the behaviorist logic of management through rewards and punishments. The researcher emphasizes that excessive administrative control leads to cognitive dissonance, the destruction of intrinsic motivation, and the formation of defensive organizational behavior. Jacobs pays particular attention to the role of the environment as a factor determining the collective adaptation of the system.

The research of Marco Iacoboni (Iacoboni, 2008), devoted to mirror neurons and the mechanisms of empathy, has had a significant influence on the development of neurocognitive approaches to social interaction. The author views mirroring as a universal foundation of human communication, underpinning processes of social learning, cooperation, and the formation of collective identity. In the chapters on neuropolitics and existential neuroscience, Iacoboni demonstrates that political preferences and so-

cial trust are formed not exclusively through rational processes, but through mechanisms of emotional synchronization and neurocognitive reflection.

In recent years, neurocognitive research on leadership has been further developed in the context of the digital environment, emotional burnout, and cognitive overload. Rock (2009), within the framework of the SCARF model, demonstrates that organizational structures are capable of activating both defensive and cooperative neural responses depending on the level of trust, autonomy, and social predictability of the environment. Lieberman's (2013) research demonstrates that social interaction and a sense of belonging are not supplementary but fundamental conditions for human cognitive resilience, and that processes of social isolation and excessive pressure activate the same neural mechanisms as physical threats.

Research on the emotional and cognitive state of organizations in conditions of digital hyperstimulation takes on additional significance. Goleman and Davidson (2017) note that constant informational pressure reduces the capacity for strategic attention and increases the level of reactive behavior among management structures. In turn, Kahneman (2011) demonstrates that under conditions of high complexity, the decision-making system begins to rely primarily on fast cognitive heuristics, which increases the risk of errors, stereotyping, and managerial inertia.

Research in the field of sensemaking and collective interpretation of reality is presented in the works of Karl Weick (Weick, 1995), who views an organization as a system of continuous meaning-making. According to his approach, coordination becomes possible only when a shared interpretive space exists. In conditions of uncertainty, it is precisely the processes of collaborative sensemaking that allow organizations to maintain stability and adaptability. The contemporary development of this approach is linked to the research of Maitlis and Christianson (2014), who emphasize that in crisis-ridden and unstable environments, sensemaking becomes a key mechanism for organizational survival and strategic adaptation.

The problem of bounded rationality and cognitive overload was further developed in the works of Herbert Simon (Simon, 1979), who demonstrated that an increase in the volume of information does not automatically lead to improved decision quality. On the contrary, information overload can increase decision paralysis and reduce the system's ability to make strategic choices. Contemporary research on digital bureaucracy confirms this trend. Thus, Dunleavy et al. (2006) note that the digitization of public governance, in the absence of cognitive adaptation, may not reduce but rather increase managerial complexity due to the growth of reporting flows and information control.

The issue of adaptive and networked governance plays a special role in contemporary research. Ansell and Gash (2008) view collaborative governance as a coordination model based not on administrative enforcement, but on trust, horizontal ties, and joint decision-making. In later works, Ansell and Boin (2019) emphasize that the resilience of public institutions in times of crisis is determined by the ability of systems to rapidly restructure mechanisms of collective coordination and interpretation of events.

Recent works on the philosophy of coordination and strategic capacity are of significant importance to this study. In the Strategic Capacity model (Anpilohov, 2026), strategic development is viewed as the result of the interaction between Meaning, Trust, and Horizon under environmental constraints. This model emphasizes that a system's sustainability is determined not only by resources but also by the ability to form a collective understanding and interpretation of the future.

The development of cognitive approaches to understanding management is also linked to research on visual thinking and sense-making. Works on the Visual Turn and attention management (Ivanova, 2025) show that in highly complex conditions, it is precisely imagery and cognitive structures that begin to play a key role in organizing collective perception and decision-making. Building on this approach, the research by Ivanova and Anpilohov (2025) demonstrates the link between visual attention coordination, investment attractiveness, and the system's ability to form sustainable models of collective trust.

Contemporary research increasingly emphasizes the shift from information management to cognitive environment management. Thus, Bawden and Robinson (2020) emphasize that the key problem of the digital society is not a lack of information, but the inability of systems to filter, interpret, and coordinate streams of meaning. In this context, management is beginning to be viewed as a mechanism for organizing attention, trust, and collective interpretation.

Despite a significant body of research, existing approaches remain fragmented. Theories of neuromanagement are primarily focused on the corporate environment, research on neuropolitics are focused on the mechanisms of political behavior, and work on strategic management rarely takes into account neurocognitive mechanisms of coordination and trust-building. This necessitates an integrative approach that allows public governance to be viewed as a system of cognitive, semantic, and neurosocial coordination.

Main text.

From Control to Neuromanagement: The Transformation of the Logic of Public Governance. The classical model of public governance historically developed within the logic of industrial rationality, where the stability of the system was ensured through normativity, hierarchy, and control. It was assumed that the institution's effectiveness directly depended on its ability to minimize deviations, strengthen oversight, and maintain the predictability of the behavior of system participants. Within this model, governance was viewed as a mechanism of external influence based on regulations, performance indicators, sanctions, and constant reporting.

However, in the context of the modern digital environment, this logic is beginning to reveal its inherent limitations. The growing complexity of social processes, the acceleration of communication, and constant informational pressure make it impossible to exercise full centralized control over all elements of the system. Moreover, increased administrative pressure often leads to the opposite effect – a decrease in adaptability and the emergence of defensive patterns of organizational behavior.

Charles Jacobs (Jacobs, 2015) emphasizes that excessive control* activates defensive cognitive mechanisms and gradually erodes a person's intrinsic motivation. Under conditions of constant monitoring, an employee begins to focus not on achieving results, but on reducing the risk of punishment. A situation arises in which it is not solving the problem that becomes important, but minimizing the likelihood of failure being detected. Such a behavioral model creates a specific form of organizational distortion, where the system begins to reproduce not productivity, but a demonstration of manageability.

**** Note***

The word "control" derives from the Old French contrerôle (contre-rôle).

Etymologically, it consists of two parts:

contre – "against," "opposite," "on the opposite side"

rôle – "list," "scroll," "record," later – "role"

Originally, contre-rôle referred to a duplicate list used to verify another list – that is, a mechanism for verification, monitoring, and comparison.

In other words, control did not originally arise as a means of supporting action, but as a system for verifying compliance with established procedures.

It is important that the word rôle was originally associated specifically with a scroll or a list of regulations.

In this logic, a person is viewed not as a source of independent action, but as a bearer of a set of duties, norms, and expected functions.

In other words, control is historically linked to the establishment of order through: the codification of rules, the comparison of behavior with a prescribed model, the detection of deviations, and the subordination of individual action to a system of normative roles.

In this model, a person acts not so much as a subject of initiative as a "scroll of functions" that must conform to a predefined structure.

Therefore, control is not merely observation. It is a method of organizing a system in which stability is achieved through verification of compliance with roles, instructions, and regulations.

In public governance, this trend is particularly evident. Reporting is gradually beginning to replace actual action, quantitative indicators are becoming more important than the quality of processes, and coordination is supplanting initiative. Under such conditions, institutions begin to avoid acknowledging mistakes, since any identification of a problem is perceived as a threat to stability and a source of potential sanctions. As a result, innovation begins to be viewed not as a resource for development, but as a risk factor that disrupts the predictability of the system.

Paradoxically, increased control leads to a decline in the organization's ability to recognize its own limitations. The system focuses on maintaining external stability and formal compliance with requirements, while actual processes gradually lose coordination and strategic coherence. This is precisely why overly controlled structures often maintain the appearance of stability until a sudden crisis strikes, after which deep internal disorganization is revealed.

In contrast to the industrial model of control, neuro-governance offers a different logic for organizing interaction. Its goal is not to control every individual action, but to create a cognitive environment capable of fostering trust, intrinsic motivation, adaptability, and the ability to jointly interpret situations. In this model, management begins to be considered not as a mechanism of coercion, but as the organization of a space for interaction within which the participants in the system are able to coordinate their actions independently.

This approach is closely linked to contemporary research on the neurocognitive mechanisms of social behavior. Marco Iacoboni (2008), analyzing the phenomenon of mirror neurons, demonstrates that human interaction is based not so much on rational communication as on processes of neurocognitive reflection and emotional synchronization. Social coordination arises from the ability of system participants to perceive and interpret each other's actions as part of a shared space of interaction. This means that management effectiveness is determined not solely by the quality of formal instructions, but by the system's ability to create a shared framework of interpretation and trust.

The issue of cognitive dissonance takes on par-

ticular significance in the context of neuro-management. Jacobs (2015) notes that the constant demand to demonstrate effectiveness in the absence of the ability to actually influence the situation gradually erodes the connection between action and the meaning of that action. As a result, individuals begin to perceive organizational activity as a process of formally reproducing procedures, rather than as participation in the collective transformation of the environment.

In public institutions, this leads to several interrelated consequences. First, there is a loss of agency: individuals cease to perceive themselves as agents of change and begin to act solely in a mode of procedural survival. Second, the level of cognitive initiative declines. The higher the degree of administrative pressure, the less likely individuals are to independently analyze the situation and propose new solutions. Third, institutional passivity is formed: the system begins to avoid any changes, as any deviation from the norm increases the likelihood of sanctions. Finally, an effect of hidden chaos emerges, in which external stability masks internal disorganization and a lack of real coordination.

One of the most illustrative examples of distributed coordination, cited by Jacobs, is the collective behavior of slime molds. Despite the absence of a centralized brain or control center, this biological system is capable of finding optimal pathways, redistributing resources, adapting to environmental changes, and coordinating collective behavior. The key element of such an organization is constant local feedback between the elements of the system, rather than a centralized command.

A model of behavior analogous to slime mold for human society. Slime mold has no single control center, yet it is capable of finding efficient pathways, bypassing obstacles, and connecting resource points. For human society, in our view, this logic can be represented as a model of distributed action, where order arises not from above, but through local signals, trial connections, and the gradual reinforcement of successful solutions.

In the classical management model, action begins at the center: first a plan is formed, then rules, then control over execution. In the slime mold model, action begins differently – with a diffuse search. Different participants in the system try out small solutions, react to the environment, establish successful connections, and gradually form a stable network of interactions.

The main principle of this model is not to manage everything directly, but to create conditions under which the system itself finds viable trajectories (Meyer & Davis, 2003).

1. Diffuse scanning of the environment. The first stage is not about issuing orders, but about sensitivity. The social system must pick up on weak signals: new needs, local problems, shifts in sentiment, resource shortages, and emerging opportunities.

In society, this can be done by local communities, professional groups, volunteer networks, educational institutions, digital feedback platforms, and public discussions.

The goal of this stage is not to make a big decision right away, but to see where tension or opportunity arises.

2. Small pilot actions. A slime mold doesn't build a perfect network right away. It "tests" different directions. Similarly, society should develop not only major reforms but also small-scale social experiments.

These can be pilot projects, temporary solutions, local initiatives, service prototypes, test communication formats, as well as experimental production processes. For example, Pixar operates on a similar logic, where ideas go through numerous intermediate versions, collective discussions, test scenes, and constant revisions. Instead of rigidly following a predetermined plan, an environment of continuous testing and adaptation is created, in which viable solutions are gradually strengthened and further developed. The main principle of this stage: test first, then scale up.

3. Strengthening viable connections. If a particular approach proves effective, the slime mold reinforces it. In a social system, this means that if a local practice works, it should receive more resources, attention, and institutional support. For example, a successful volunteer initiative becomes a municipal program, or a local educational initiative is incorporated into the curriculum; an effective format for assisting citizens is scaled up to other districts; a successful digital platform becomes a permanent communication tool. This gives rise not to an artificial order, but to an order discovered through practice.

4. Weakening ineffective paths. Slime mold does not "punish" a failed direction – he simply stops directing energy toward it. This is an important principle for society: not all mistakes need to turn into a bureaucratic drama. Failed projects should not be endlessly monitored, but rather quickly analyzed and gently phased out. This reduces the fear of failure and makes the system more adaptable.

5. Network instead of hierarchy. In the slime mold model, power arises not from the center, but from connectivity. For society, this means a transition from a "center – executors" model to a "nodes – connections – action pathways" model.

It is not only governing bodies that are important there, but also intermediaries – namely coordinators, facilitators, local leaders, expert groups, mediators, digital navigators, and cultural and educational institutions. They do not command the system, but help connect needs, resources, and actions.

6. Memory of pathways. A slime mold, as it were, "remembers" which paths were effective. In society, this function is performed by case databases, instructions, solution maps, open archives of practices, and methodological recommendations. But it is important that memory does not turn into a dead set of regulations. It should not be a scroll of rules, but a map of possible pathways.

Generalized formula of the model: Signal → Trial → Connection → Reinforcement → Network → Memory → New Adaptation

For practical work in a managerial environment, it might look like this: Need → Local Initiative → Testing in Practice → Support for a Successful Solution → Scaling up → Institutionalization → Re-adaptation

The main point of the model. The slime mold model for human society shows that effective management can be built not only on control, orders, and a prescriptive role. It can be built on sensitivity, distributed search, trust in local initiatives, and the system's ability to amplify what truly works and discard what does not give results.

This approach is particularly important in conditions of uncertainty, when it is impossible to lay out all the rules in advance. Under these conditions, it is not the most rigid system that becomes strong, but the one that can quickly sense changes, test solutions, and reconfigure connections.

This example is particularly relevant for 21st-century public governance. Modern social systems are far too complex for fully centralized control. Attempting to manage all processes exclusively from the top leads to increased information overload, cognitive collapse, and a state of decision paralysis, in which the presence of a large volume of information does not ensure the ability to make strategic choices.

Under these conditions, there is a need to transition from an industrial model of governance to a neuro-coordinative model (Table 1). While industrial logic is based on control, command, and regulation, the neuro-coordinative approach focuses on support, coordination, and adaptation. Centralized decision-making is gradually giving way to distributed coordination, behavior management to environmental management, and the enforcement of regulatory compliance to the organization of interpretive space.

Table 1.
Comparison Table of the Industrial Management Model and the Neuro-Coordination Model

Industrial model	Neuro-coordination model
control	support
order	coordination
regulation	adaptation
centralized decision	distributed coordination
behavior management	environmental management
fixation	interpretation

Source: developed by the author

Thus, the task of the modern government is no longer to exercise total control over society, but to maintain an environment within which the self-organization of collective actions becomes possible. The effectiveness of public governance begins to be determined not so much by the rigidity of administrative intervention as by the system's ability to ensure cognitive coherence, trust, and a shared understanding of ongoing processes. It should be noted that this approach is not suitable for certain areas of public governance where the strict requirements of classical control and centralization are necessary (e.g., national security, emergency response, allocation of critical budgets).

From this perspective, governance is not a mechanism of linear subordination but a form of coordination of collective experience under conditions of high uncertainty. This implies a shift from the logic of managing information to the logic of managing the cognitive and semantic environment, where the system's key resource becomes the ability to form stable models of collective interpretation and interaction.

However, the transition to such a management model faces a number of serious constraints. The main problem is that systems that have long operated under a logic of strict control gradually lose their capacity for self-organization. Under constant administrative pressure, system participants become accustomed to focusing not on the development of the environment, but on risk minimization and formal compliance with requirements.

One of the key obstacles is a decline in intrinsic motivation. If the system is dominated exclusively by control and sanctions, initiative begins to be perceived as a potential threat. People strive not to improve processes, but to avoid responsibility. As a result, institutional apathy arises, in which even obvious problems continue to recur due to a lack of willingness to take responsibility.

Corruption is no less significant a problem. In

an environment of excessive regulation and highly complex procedures, formal rules begin to be used not as a means of coordination, but as a tool for distributing access and exerting administrative pressure. A paradoxical situation arises: the more complex the control system, the higher the likelihood of shadow mechanisms forming to circumvent restrictions. As a result, the system's energy is directed not toward solving problems, but toward adapting to bureaucratic barriers.

A lack of trust also poses a serious constraint. Distributed coordination is possible only when system participants assume at least a minimum level of good faith on the part of one another. With low levels of trust, the system begins to strive for constant verification of every action, which in turn returns it to an industrial model of control and an overload of regulations.

An additional problem arises from the lack of a shared vision of the future. In the distributed coordination model, the system must understand not only the current rules but also the direction of collective movement. If society lacks a vision of the desired future, local initiatives begin to break down into unconnected actions. A fragmented activity effect arises: individual elements of the system may be very energetic, but their actions do not coalesce into a common trajectory of development.

Cognitive inertia within management structures also becomes a significant constraint. Organizations that have operated for decades under a vertical order structure often perceive self-organization as a threat to controllability. As a result, any strengthening of horizontal connections begins to be interpreted as a loss of control rather than an increase in the system's adaptability.

Fear of making mistakes is a separate issue. In a culture of strict accountability, a mistake is considered as proof of incompetence rather than as a learning opportunity. This leads to the suppression of experimentation and a reduction in the system's ability to find new solutions. Meanwhile, the slime mold model assumes the constant presence of trials, temporary pathways, and failed attempts as a natural mechanism of adaptation.

Furthermore, the digital environment does not in itself guarantee coordination. An excess of information without interpretation mechanisms can increase chaos, cognitive overload, and decision paralysis. Therefore, the transition to a neuro-coordination model requires not only technological platforms but also the development of a culture of shared understanding, interpretation, and trust (Table 2).

Table 2

Table of Solutions to Problematic Areas of Management

Problem/ Problematic area	How it manifests	Consequences	Possible solution
Decline in intrinsic motivation	Working "for the report, not for the task" avoiding initiative	Institutional apathy	Transition from a culture of punishment to a culture of participation and meaning
Excessive control	Multi-level approvals, excessive reporting	Loss of adaptability, slower decision-making	Delegation, local autonomy, trust-based mechanisms
Corruption	Bypassing complex procedures through informal connections	Loss of resources and trust	Simplification of processes, transparency of decision-making pathways
Lack of a shared future	Uncoordinated local actions	System fragmentation	Formulation of a collective development scenario
Cognitive inertia	Repetition of old models in new conditions	Inability to adapt	Pilot zones for change and experimental formats
Fear of failure	Hiding problems, refusing to experiment	Stagnation and a decline in innovation	Introduction of a safe environment for testing solutions
Information overload	Excess data without understanding	Decision paralysis	Visualization, cognitive filtering, semantic coordination
Low level of trust	Constant verification and suspiciousness	Increased transaction costs	Development of horizontal connections and collaborative practices
Formalization instead of action	Substitution of results with reporting	The illusion of stability	Assessment based on actual changes in the environment
The gap between the central and local levels	The center is out of touch with actual processes	Erroneous decisions and loss of feedback	Constant local channels of signal feedback

Source: developed by the author

It is important to understand that the neuro-coordination model of governance does not imply any rejection of the government or institutions; rather, it proposes a change in the very logic of governance. According to this logic, the center of the system does not perform the impersonal function of total control, but rather begins to ensure the maintenance of coherence, trust, direction, and the organization of conditions for self-organization. In such a model, stability arises not from the rigidity of the structure, but from the system's ability to constantly reconfigure interaction pathways in response to changes in the environment.

An additional dimension of this problem is explored in the works of Marco Iacoboni, particularly in his book Mirroring People (Iacoboni, 2008). The researcher demonstrates that the mirror activity of human neurons is a fundamental mechanism of social interaction. One person does not simply interpret the actions of another person rationally –he or she neurophysiologically "mirrors" them within his or her own cognitive system. This makes empathy, social learning, cooperation, collective behavior, and the formation of political identity possible.

From the perspective of public governance, this means that governance is always not only and not so much an institutional process as a neurocommunicative one. The government cannot function solely through laws, regulations, and administrative procedures; it must form predictable models of collective perception and emotional synchronization.

The concept of neuropolitics takes on particular significance for the analysis of contemporary political processes. Iacoboni demonstrates that human political behavior is shaped not only through rational analysis of programs or ideological constructs. Mechanisms of emotional reflection, group identification, and a sense of belonging to a collective "we" play a significant role. People tend to support those political structures whose actions are perceived as cognitively understandable, emotionally coherent, and socially recognizable.

In this context, the crisis of trust in government institutions should be viewed in a much broader sense than mere institutional inefficiency. This is a crisis of neurosocial coordination. If citizens cease to perceive the actions of the authorities as logical, predictable, and internally consistent, a gap emerges between the formal structure of governance and the collective perception of social reality. The institutional system may continue to function administratively, however it loses the ability to maintain society's cognitive cohesion.

Such a situation is particularly characteristic of an era of high informational turbulence. Modern people are simultaneously immersed in a multitude of competing interpretive streams: government communications, digital media, online communities, algorithmically generated newslines, and emotionally charged political narratives. As a result, the government ceases to be the sole center of meaning coordination and finds itself forced to compete for attention, trust, and the interpretation of reality.

The existential neuroscience that Iacoboni refers to raises the issue to an even deeper level. People need not only information or security, but also a sense of belonging to a collective reality and the ability to influence the common future. When a governance system reproduces uncertainty, cognitive overload, a sense of powerlessness, and the inability to participate in decision-making, a state of existential fragmentation of society arises.

Such fragmentation leads to the breakdown of long-term social coordination. People begin to seek alternative mechanisms of belonging and collective meaning. This explains the rise of radical ideologies, emotional forms of political mobilization, online communities, and populist movements. Under such conditions, political identity is formed not so much around rational development programs as around an emotional sense of belonging, comprehensibility, and collective representation.

From this perspective, modern public governance must work not only with normative structures but also with the cognitive architecture of collective experience. This implies a shift from managing behavior alone to managing the environment of perception, interpretation, and coordination of meanings. In such a model, the government's key resource is no longer merely its administrative capacity to control processes, but also its ability to maintain society's cognitive cohesion, reduce the level of collective anxiety, and shape a vision of a shared future.

This is precisely why the neuro-coordinative model of governance involves the development of mechanisms for collective participation, feedback, visualization of complex processes, public interpretation of decisions, and the formation of comprehensible scenarios for the future. Without this, even technically effective reforms may be perceived by society as strange and threatening, since they are not integrated into the system of collective neurosocial reflection.

A model for working with the cognitive architecture of collective experience. The logic of slime mold demonstrates that the stability of a complex system arises from the ability of its elements to sense the environment, exchange signals, and reinforce successful pathways of interaction. Human society functions in a similar manner.

The cognitive architecture of collective experience can be understood as the set of mechanisms through which society perceives events, interprets changes, builds trust, and coordinates collective actions.

Unlike the classical administrative model, which focuses on controlling behavior, this model operates at the level of collective understanding.

Its structure can be represented as follows: Signal → Interpretation → Emotional synchronization → Vision of the future → Coordination → Adaptation.

In the first stage, the system must, so to speak, pick up on subtle signals from the environment: shifts in public sentiment, local crises, new demands, and forms of behavior. Much like slime mold, the task is not to suppress deviations but to increase the system's sensitivity.

Next comes the level of interpretation. An event in and of itself does not determine the public reaction – the key lies in the explanation of what is happening. If the government, for example, fails to provide a clear interpretation, society begins to create competing versions of reality. Therefore, what becomes important is not the volume of information, but reducing the chaos of interpretations.

The next level is related to emotional synchronization. As we recall from Marco Iacoboni's research, social interaction is based on mechanisms of neurocognitive mirroring. People must not only understand the system's actions but also emotionally relate to them. If decisions are perceived as strange or unjust, a gap emerges between institutions and collective perception.

The formation of a shared vision of the future takes on particular significance. Without it, society breaks down into a multitude of short-term reactions and unconnected initiatives. It is precisely this vision of the future that binds local actions into a unified trajectory of development: Vision of the Future → Meaning → Trust → Coordination → Action.

After that, the possibility of distributed coordination arises. In this model, the state/government? no longer functions as a totalitarian controller but instead moves toward the role of maintaining the system's cohesion: it connects initiatives, reinforces successful practices, reduces conflict, and supports horizontal communication.

As in the slime mold model, effective pathways gradually strengthen and become established. However, institutionalization must not turn into a "dead scroll of control." The system must retain the ability to constantly adapt, experiment, and restructure interaction pathways in response to changes in the environment. Thus, there are specific threats to the implementation of cognitive architecture (Table 3).

Table 3

Major Threats to Cognitive Architecture

Threat	Consequence
Information overload	Loss of interpretive ability
Fragmentation of narratives	Breakdown of collective understanding
Overcontrol	Lack of initiative
Distrust	Loss of coordination
Lack of a future	Increased anxiety and radicalization
Cognitive fatigue	Passivity and refusal to participate
Simulated participation	Loss of institutional legitimacy

Source: developed by the author

Generalized formula for the cognitive architecture model. The model can be represented as follows: $CA = (S + I + E + F + C) - D$

where:

CA – *Cognitive Architecture;*

S – *Sensitivity (sensitivity to signals);*

I – *Interpretation (the ability to interpret);*

E – *Emotional synchronization;*

F – *Future image;*

C – *Coordination (coordination of actions);*

D – *Disintegration factors (factors of fragmentation: fear, chaos, overload, distrust).*

Thus, modern public governance can be viewed not only as a system for distributing authority and resources, but also as a mechanism for maintaining society's cognitive cohesion. In an environment of information turbulence, a government's stability is determined not so much by the strictness of control as by its ability to foster a space of collective understanding, trust, and joint action.

This model can be used as a framework tool for diagnosing and designing modern public governance systems.

First and foremost, the formula allows for analyzing the causes of a social system's loss of stability. In the classical model, a crisis is usually explained by a lack of resources, institutional failures, or insufficient management efficiency. However, in conditions of informational complexity, the problem often arises at the level of society's cognitive cohesion. For example, information overload reduces society's ability to interpret events (I), a crisis of trust weakens emotional synchronization (E), the absence of a development strategy destroys the vision of the future (F), and bureaucratic fragmentation reduces the level of coordination (C). At the same time, rising anxiety, conflict, and uncertainty reinforce factors of disintegration (D). As a result, the system may retain

formal functionality but gradually lose its internal cohesion.

It is particularly important that the model allows for a theoretical explanation of crises in formally stable governments and institutions. In such situations, regulations remain in force, reporting is carried out, and the administrative structure is preserved; however, society gradually loses trust in the system, the sense of a collective future disappears, the chaos of interpretations intensifies, and emotional tension grows. Thus, the institutional framework continues to exist, but the overall cognitive architecture (CA) indicator begins to decline. This creates a situation of hidden disorganization, where external stability masks an internal breakdown of coordination.

The model can also be used to evaluate reforms. In this case, it serves as a tool (Table 4) for verifying the cognitive compatibility of changes with society. A reform may be technically effective but provoke resistance if it destroys emotional connectedness or fails to form a clear vision of the future.

Table 4

Tool for assessing the cognitive compatibility of changes with society

Component	Test question
S – Sensitivity	Does the system detect real environmental signals?
I – Interpretation	Do people understand the meaning of the changes?
E – Emotional synchronization	Is there emotional acceptance of the reform?
F – Future image	Is a clear vision of the future taking shape?
C – Coordination	Does the reform strengthen coordination?
D – Disintegration factors	Does the reform increase anxiety and chaos?

Source: developed by the author

This approach is particularly important for analyzing information policy. In the digital environment, governance is less and less about the simple transmission of information and more and more about organizing the space of collective understanding. Therefore, when evaluating communication strategies, it is necessary to consider whether they reduce interpretive chaos, strengthen trust, create a sense of citizen inclusion in the collective process, and support the vision of a shared future. From this perspective, effective communication is not about maximizing the flow of information, but about maintaining the cognitive cohesion of society.

The formula also allows us to describe the transition from an industrial model of the government to a neuro-coordinative one. In this model, the Center of the system functions not only as an administrative apparatus but also as a mechanism for harmonizing interpretations, reducing anxiety, and supporting a collective direction of movement.

The practical value of the model also lies in the possibility of visualizing it. The formula can be used as a basis for constructing diagnostic matrices, radar models, heat maps, dashboard systems, expert scales, and AI-assisted analysis of large datasets. Each parameter can be assessed on a relative scale, after which a map of the system's cognitive stability is generated. This allows for the analysis not only of formal governance indicators but also of the underlying state of social coordination.

This model takes on particular significance in connection with the logic of slime mold. Slime mold demonstrates that the stability of a complex system arises not from maximum structural rigidity, but from the ability of its elements to sense environmental changes, exchange signals, and reinforce effective pathways of interaction. The cognitive architecture of society functions in a similar way. A system becomes stable when it is capable of perceiving signals, interpreting events, maintaining emotional connectedness, holding onto a vision of the future, and adaptively coordinating the actions of its participants. Thus, the stability of the modern government is determined not only by the power of control, but also by the quality of coordination of collective experience.

Conclusions.

This study shows that the classical industrial model of public governance, based on normativity, hierarchy, and control, is gradually losing its effectiveness in the context of digitalization, information overload, and the growing cognitive complexity of the social environment. Increased administrative pressure, hyper-regulation, and constant reporting often lead not to improved performance, but to the formation of defensive models of organizational behavior, a decline in initiative, and an increase in decision paralysis. Under such conditions, governance begins to reproduce not the development of the system, but a demonstration of controllability and formal compliance with requirements.

Excessive control destroys intrinsic motivation and intensifies cognitive dissonance, whereas the neurosocial processes of reflection, trust, and emotional synchronization serve as the foundation of collective coordination.

This paper justifies the transition from an industrial model of governance to a neuro-coordinative model, within which the government is considered not exclusively as a system of administrative coercion, but as an environment for the organization of

collective understanding, interpretation, and interaction. It is shown that the stability of the modern social system is determined not only by the rigidity of the institutional structure, but also by society's ability to perceive signals from the environment, form a shared vision of the future, maintain trust, and adaptively restructure pathways of interaction.

The logic of slime mold collective behavior is used as a theoretical model of distributed coordination, demonstrating the ability of a complex system to adapt effectively without rigid centralized control. Based on this, a model of the cognitive architecture of collective experience has been developed, incorporating processes of signal perception, interpretation, emotional synchronization, formation of a future image, coordination of actions, and adaptation of the system to environmental changes.

The proposed formula for cognitive architecture: CA=(S+I+E+F+C)−D, allows us to view government stability as the result of the interaction between sensitivity to environmental signals, the ability to interpret, emotional synchronization, the presence of a vision of the future, and the coordination of actions, while simultaneously accounting for the influence of factors of disintegration. The practical value of the model lies in its applicability as a framework tool for diagnosing governance crises, evaluating reforms, analyzing information policy, and building AI-assisted systems for monitoring the cognitive stability of society.

Thus, modern public governance must shift from the logic of information control to the logic of governing the cognitive and semantic environment. The key resource of the 21st-century government is not only the administrative capacity to regulate processes, but also the ability to sustain collective understanding, reduce the level of social fragmentation, build trust, and provide conditions for the self-organization of collective action in conditions of high uncertainty.

REFERENCES

Ansell, C., & Boin, A. (2019). Taming deep uncertainty: The potential of pragmatist principles for understanding and improving strategic crisis management. *Administration & Society, 51*(7), 1079–1112. https://doi.org/10.1177/0095399717747655

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(4), 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032

Anpilohov, A. (2026). Cognitive and institutional mechanisms of strategic business feasibility in the context of digitalization and investment constraints. *Public Administration Aspects, 14*(1), 116–125. https://doi.org/10.15421/152562

Bawden, D., & Robinson, L. (2020). Information overload: An overview. In D. Bawden & L. Robinson (Eds.), *The Oxford handbook of information and communication technologies* (pp. 1–16). Oxford University Press.

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

Goleman, D., & Davidson, R. J. (2017). *Altered traits: Science reveals how meditation changes your mind, brain, and body*. Avery.

Iacoboni, M. (2008). *Mirroring people: The new science of how we connect with others*. Farrar, Straus and Giroux.

Ivanova, S. (2025). The visual turn as a cultural and epistemological phenomenon: Artistic practices, reception, and visual thinking. *Scientific and Theoretical Almanac Grani, 28*(6), 63–69. https://doi.org/10.15421/172638

Ivanova, S., & Anpilohov, A. (2025). Visual turn, attention economy, investment attractiveness: Aspects of interaction. *Scientific and Theoretical Almanac Grani, 28*(5), 270–277. https://doi.org/10.15421/172629

Jacobs, C. (2015). *Management rewired: Why feedback doesn't work and other surprising lessons from the latest brain science*. Portfolio/Penguin.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Lieberman, M. D. (2013). *Social: Why our brains are wired to connect*. Crown Publishers.

Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals, 8*(1), 57–125. https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177

Meyer, C., & Davis, S. (2003). It's Alive: The Coming Convergence of Information, Biology, and Business. Crown Business.

Rock, D. (2009). *Your brain at work: Strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long*. HarperBusiness.

Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review, 69*(4), 493–513.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.

Development of Collaborative Public Governance Based on Civic Technology: The Case of the "Ya-Tobi" Analog Digital Platform Project

UDC 351.07:316.46 DOI: https://doi.org/10.15421/152602

Lypniahov Mykyta
Ph.D. Student, https://orcid.org/0009-0006-3522-6159, Lypniahov.M.O@nmu.one
Matvieieva Olga
Ph.D., Assoc.Prof., https://orcid.org/0000-0003-3344-1497, matveieva.o.yu@nmu.one
Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)

Abstract.
The paper reflects on the issue of development of collaborative public governance in Ukraine through the implementation of civic-tech solutions, such as the project of analogue-digital platform "Me to you". The study examines how wartime conditions and accelerated digital transformation reshape the roles of local governments, volunteer networks, and individual actors from civil society, creating demand for hybrid socio-technical tools that support coordination, communication, and managing resource pooling in crisis-affected communities.

The research applies an action-research design complemented by a case-study approach, enabling iterative prototyping and reflexive analysis of the platform's design, functionality, and collaborative governance potential. The findings show that civic technologies operate simultaneously as technological infrastructures and organisational-social environments, facilitating new mechanisms of distributed decision-making, verification, transparency, and community-driven problem-solving. The "Me to you" platform showcases the capacity of analogue-digital architectures to integrate offline solidarity networks with digital tools for authentication, needs mapping, communication, and analytics. It contributes to the emergence of polycentric governance arrangements in which communities enhance resilience, reduce information asymmetry, and maintain essential public functions during crisis scenarios.

The study advances theoretical understanding of civic tech as a socio-technical catalyst of collaborative public governance and provides practical recommendations for scaling such solutions across affected communities.

Keywords: collaborative public governance, civic tech, sociotechnical systems, social economy, digital governance, community recovery, resilience, action research, decentralization, digital platforms

Розвиток спільного публічного управління на основі громадської технології: кейс проєкту аналогової цифрової платформи "Я-Тобі"

Липнягов Микита, Матвеєва Ольга
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)

Анотація.
Досліджується розвиток спільного публічного управління в Україні на основі civic-tech рішень на прикладі авторської аналогово-цифрової платформи «Я-Тобі». Робота аналізує, яким чином кризові умови та прискорена цифрова трансформація змінюють ролі органів місцевого самоврядування та акторів громадянського суспільства і їх мереж, формуючи запит на гібридні соціотехнічні інструменти, що забезпечують координацію та формування довіри при управлінні спільними ресурсами громад.

Методологічно дослідження ґрунтується на підході дослідження через дію (action research) у поєднанні з кейс-аналізом, що дало змогу створити прототип та провести рефлексивний аналіз дизайну, функціональності й управлінського потенціалу платформи. Отримані результати показують, що civic-tech рішення функціонують як технологічні інфраструктури та комплексні організаційно-соціальні середовища, які сприяють появі нових механізмів розподіленого прийняття рішень, верифікації, прозорості та спільного громадянського проблем. Платформа-приклад ілюструє здатність аналогово-цифрових архітектур інтегрувати офлайн-мережі солідарності із цифровими інструментами аутентифікації, картування потреб громади, забезпечення комунікації та аналітики даних. Така гібридна модель сприяє формуванню поліцентричних механізмів врядування, у межах яких громади можуть підсилювати власну стійкість, зменшують інформаційну асиметрію та підтримують виконання критично важливих публічних функцій у кризових умовах.

Дослідження розширює теоретичне розуміння civic tech як соціотехнічного каталізатора спільного публічного управління та пропонує практичні рекомендації щодо застосування таких рішень у громадах України.

Ключові слова: спільне публічне управління, civic tech, соціотехнічні системи, соціальна економіка, цифрове врядування, відновлення громад, резильєнтність, action research, децентралізація, цифрові платформи

Стаття надійшла / Article arrived: 11.03.26 // Схвалено до друку / Accepted: 07.05.26 // Підписано до друку / Approved for printing: 15.05.26

Вступ.

Сучасний етап розвитку науки публічного управління в Україні відбувається в унікальних, водночас критичних і продуктивних умовах. Повномасштабна війна, що триває з 2022 року, спричинила безпрецедентні трансформації в системі державного управління, зокрема, прискорила процеси цифровізації і децентралізації, що призвело до зміни ролей громад, їх волонтерських рухів та горизонтальних мереж взаємодопомоги. У цих умовах, подальше наукове осмислення та формування нових управлінських підходів неможливі без міцного зв'язку теорії з практикою, а також ефективної взаємодії державних інституцій, громадянського суспільства та академічного середовища.

Публічне управління сьогодні потребує інноваційних рішень, здатних оперативно реагувати на виклики, що виникають у громадах. Значний потенціал для генерування таких рішень накопичується в університетах – у середовищі, де поєднуються міждисциплінарність, культура спільних досліджень та пріоритетність залучення молодих дослідників. У свою чергу, локальні спільноти активістів та їх професійні об'єднання формують запит на практичні, доступні, технологічно прості та соціально чутливі інструменти, які можуть підвищувати ефективність їх діяльності та розширювати можливості горизонтальної взаємодії та вертикальної – з державними структурами.

Взаємне збагачення науки та практики стає можливим тоді, коли налагоджується системна співпраця зі стейкхолдерами, а продукування технологічно-збагачених рішень базується на реальних потребах громад. У цьому контексті особливої ваги набуває розвиток civic tech – громадських технологій, що створюються як інструменти для посилення участі, прозорості, підзвітності та взаємодії між громадянами, органами влади та громадськими об'єднаннями. Civic tech-підходи дозволяють поєднати наукову експертизу та технологічну інноваційність із потребами конкретних користувачів: волонтерів, мешканців громад, місцевих адміністрацій, донорів та партнерських організацій.

Одним із прикладів такої синергії є ініціатива з розроблення аналогово-цифрової платформи «Я-Тобі», що створюється на базі Навчально-наукового інституту публічного управління НТУ "Дніпровська політехніка" (ННІ ДП) для підвищення ефективності координації волонтерських ініціатив, забезпечення прозорості комунікацій та побудови нової моделі довіри в системі взаємодопомоги. Платформа інтегрує цифрові інструменти (верифікація через КЕП/BankID, мапу потреб, чати, модерацію, аналітику) з офлайн-практиками локальних спільнот, створюючи унікальний гібридний формат управління волонтерською діяльністю в громадах.

«Я-Тобі» розглядається як кейс розвитку спільного публічного управління (collaborative public governance), що поєднує технологічні інновації, участь громадянського суспільства, координаційну роль органів місцевого самоврядування та можливості, які відкриває сучасний civic tech. Дослідження цього кейсу дозволяє не лише проаналізувати інструменти та механізми взаємодії стейкхолдерів, а й запропонувати нові підходи до формування управлінських моделей, актуальних для воєнного часу.

Відповідно, метою даного дослідження є теоретичне обґрунтуванні та практичний аналіз можливостей розвитку спільного публічного управління (collaborative public governance) в Україні на основі громадських технологій, зокрема через вивчення функціональних, організаційних та соціальних аспектів впровадження аналогово-цифрової платформи «Я-Тобі» як інструменту підвищення ефективності волонтерської взаємодії та координації в територіальних громадах. В її межах визначено наступні дослідницькі завдання:

- проаналізувати теоретичні засади та сучасні підходи до спільного публічного управління, визначивши роль civic tech у розбудові нових моделей взаємодії між державними інституціями, університетом, а також волонтерськими спільнотами в умовах війни та цифрової трансформації;
- дослідити можливості платформенного рішення на прикладі кейсу прототипу громадської технології «Я-Тобі», оцінити її функціональні можливості, моделі взаємодії стейкхолдерів, потенціал підтримки волонтерських ініціатив та значення для розвитку гібридних (аналогово-цифрові) форматів спільного публічного управління під час війни.

Методи дослідження. Методологічна основа статті будується на парадигмі дослідження через дію (action research) та метод аналізу конкретних ситуацій (case study). На відміну від класичного відстороненого спостереження, аналітична рамка цього дослідження формується на основі безпосередньої рефлексії практичного досвіду авторів із проєктування, розробки та просування civic-tech рішення або громадської цифрової ініціативи – аналогової соціальної платформи для волонтерів, громад та донорів «Я-Тобі». Практико-орієнтований дослідницький метод полягає у залученні практичного ІТ- та управлінського досвіду в наукову діяльність із його подальшою концептуалізацією. Цей процес розгортався у чотири взаємопов'язані етапи (рис. 1).

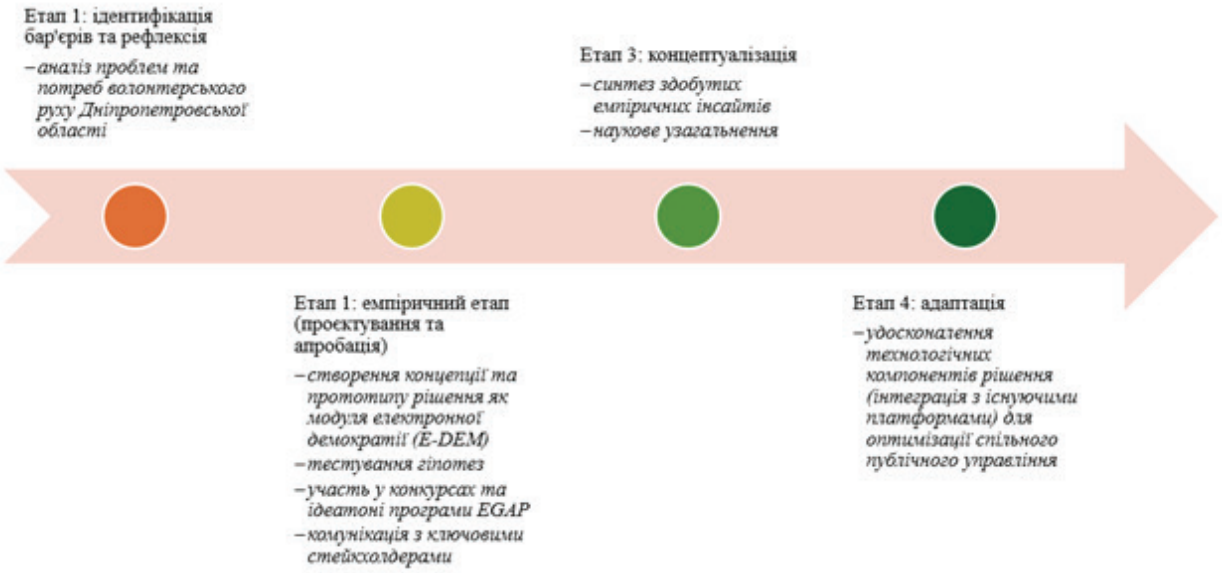


Рис. 1. Етапізація застосування методу дослідження через дію

На першому етапі ідентифікації проблем через залучення і рефлексію було визначено виклики, з якими стикаються сфери волонтерської діяльності та публічного управління України під час війни. Було виділено структурні проблеми: інституційну слабкість і одночасно розпорошеність волонтерського руху, нестачу єдиної координаційної бази та кризу довіри між донорами, волонтерами й потенційними набувачами допомоги. На другому етапі велась практична робота над створенням концепції та прототипу рішення як модуля електронної демократії (E-DEM). Цей етап включав тестування гіпотез, участь у конкурсах та ідеатоні програми EGAP, а також безпосередню комунікацію з ключовими стейкхолдерами: представниками місцевого самоврядування, міжнародними партнерами (зокрема, програмою EGAP) та громадськими ініціативами, що було забезпечено участю в національному ідеатоні. Третій етап концептуалізації передбачав переведення здобутих емпіричних інсайтів на рівень наукових узагальнень. Розроблені технологічні механізми (наприклад, інтеграція з ID для верифікації користувачів задля уникнення шахрайства) представлено як новітній для України інструмент оптимізації публічного управління в умовах децентралізації. На четвертому етапі відбулась адаптація технічних складових ідеї до уточнених потреб стейкхолдеів.

Аналіз літератури. У дослідженнях публічного управління посилюється увага до спільного врядування (collaborative governance) як відповіді на складні суспільні виклики. Літературний огляд (Waardenburg, Groenleer та de Jong, 2025) показує, що колаборативні моделі (Hackl et al., 2012; Stadelmann-Steffen, 2011) поступово стають відповіддю на вирішення комплексних соціальних проблем, що передбачають співпрацю державних та громадських акторів. Виділені авторами (Waardenburg et al., 2025) три групи викликів: проблемно-орієнтовані, процесуальні й мультиреляційні, потребують нових підходів до спільного управління результатами. Дослідження Т'ян, Н. та Ванг, В. (2024) розширюють це бачення, пропонуючи моделі оцінки ефективності спільного управління у «смарт-спільнотах», акцентуючи на ролі культурного середовища, цифрової грамотності та інфраструктури як умов успішності взаємодії стейкхолдерів.

Загалом, нині формат спільності в управлінні зміщується від класичних адміністративних структур до мережевих, поліцентричних моделей, де ключовими стають довіра, розподілена відповідальність, спільне творення рішень та відкриті дані. З цієї точки зору, дослідження громадських технологій (civic tech) активно розвиваються в останні 10-15 років. Із узагальнення систематичного огляду Алмулхімаб А. та Йігитканлара, Т. (2025) видно, що впровадження цифрових публічних технологій поступово еволюціонує від розрізнених локальних ініціатив до інтегрованої складової стратегій сталого цифрового розвитку міст, стаючи невід'ємним елементом парадигми «розумних міст» (Андрієнко, 2022; Антонова та ін., 2023; Матвеєва & Мунько, 2023) та основою для розширення громадської участі у моделях

цифрового врядування (Навумау & Матвеєва, 2025).

Аналіз Бан'є Дж. та Шаямунда Р. (2024) підтверджує спостереження щодо того, що civic tech сприяє підвищенню прозорості та відкритості уряду, розширенню можливостей громадської участі, модернізації механізмів підзвітності, а також покращенню взаємодії між громадянами та урядом. Автори наголошують, що civic tech має особливе значення там, де громадяни відчувають нестачу традиційних механізмів демократії або де система управління зазнає кризових навантажень (конфлікти, соціальна напруга або слабкі інститути) (Hackl et al., 2012; Stadelmann-Steffen, 2011; Bhanye and Shayamunda, 2024; Крушельницька та Крушельницький, 2025). При цьому, дослідження цифрової трансформації державних сервісів (Sadat, 2025) вказують на ключову залежність між цифровими інноваціями, якістю електронних послуг і рівнем участі громадян у політичних процесах. Цифрова участь (i/e-participation) є критичною ланкою, що поєднує технології з реальним публічним управлінням, підсилюючи політичну включеність і відповідальність органів влади (Khutkyy et al. 2023).

Умови російської війни в Україні після 2022 року стали предметом серії досліджень, що дають нову рамку розуміння ролі технологій та спільного врядування під час масштабних криз. Визначено, що війна стала каталізатором для переформатування взаємодії між місцевими органами влади та громадянським суспільством. Волонтерські ініціативи, цифрові інструменти та громадські платформи компенсували розриви в роботі державних сервісів, коли системи були перевантажені або їх робота була тимчасово порушена через атаки на інфраструктуру (Matveieva at al., 2024). Дослідження підтверджують, що цифрова трансформація дозволила зберегти функціональність державних інституцій під час війни і дедалі посилювати їхню стійкість. Олійченко І. та ін. (2024) описують, як Україна інтегрує цифрове урядування у воєнні умови для збереження функціональності державних органів та загальної модернізації управління через цифрові канали.

Водночас Остапяк В. (2025) наголошує, що цифровізація – це не лише про технології, а про зміну управлінської парадигми: від закритої, бюрократичної моделі до відкритої, мережевої й орієнтованої на громадян. Тому приклад України стає одним із найпоказовіших у Європі щодо інтеграції діджиталізації в умовах війни й гібридних загроз. Попадинець Н. та ін. (2025) вважають, що цифрова трансформація адміністративних послуг у громадах стала ключовим чинником підвищення стійкості місцевих систем управління. В умовах війни громади використовували цифрові канали для фіксації потреб, координації допомоги, забезпечення прозорості та оптимізації ресурсів. Децентралізаційна реформа, розпочата в Україні раніше, у поєднанні з цифровими інструментами створила умови для поліцентричної моделі управління, у якій громади здатні самостійно організовувати системи взаємодопомоги, що є основою для формування спільного управління.

Звіт KPMG (2025) засвідчив високі системні результати цифровізації в Україні. Серед них – інтеграція таких платформ, як Дія, швидке зростання позицій у глобальному рейтингу ООН з електронного врядування (підйом до 30 місця у 2024 році), підтримка сильного IT-сектору, що забезпечує технологічний фундамент для civic tech-ініціатив та інновацій у публічному секторі. Цей досвід створює міцне підґрунтя для виникнення антикризових інновацій, серед яких – платформи для волонтерської координації, управління запитами, краудсорсинг рішень, взаємодія громадян із громадами та ін. Проте, за явного практичного прогресу реформи цифрової трансформації та цифрової демократії, пробілом у дослідженнях залишаються питання, пов'язані із розвитком спільного публічного управління на основі громадських технологій. Саме на подолання цього розриву спрямовано дане дослідження.

Спільне управління в межах civic tech ініціатив як концептуальна рамка дослідження.

Сучасні трансформації публічного управління у демократичних системах характеризуються переходом від ієрархічних моделей державного адміністрування до більш поліцентричних, мережевих та учасницьких форм управління (Wihlborg, 2010; Gustafsson et al., 2025), у яких ключову роль відіграють стейкхолдери – громадяни, громадські об'єднання, бізнес, і, безумовно, місцеве самоврядування. Такий підхід описується концепцією спільного публічного управління (collaborative public governance) (Matveieva, et al., 2024; Корнієвський, 2025), що передбачає колективне вироблення рішень та формування на цій основі каналів та мереж горизонтального обміну ресурсами для забезпечення довгострокової взаємодії між акторами.

Під спільним управлінням ми розуміємо процес, у якому публічні органи, громадські об'єднання та інші учасники мають можливість

взаємодіяти на основі спільних правил і процедур для досягнення результатів або формування доданої вартості, чого жоден з них не може досягти самостійно. Якщо уряд не встигає запропонувати громаді рішення проблеми, з якою вона стикається уперше, зацікавлені представники громади можуть включитися в процес пошуку рішення, що забезпечить не лише очікуване розв'язання окремої проблеми, але й спричинить низку результуючих ефектів. Єднання громади навколо вирішення спільної проблеми дає поштовх до розвитку культури співпраці, укріплення довіри один до одного, а також до влади, яка надає цьому підтримку та необхідну інфраструктуру. Усі залучені учасники набувають досвід спільного визначення проблеми і пошуку рішення. А для залучених органів управління така співпраця і набутий досвід створює підґрунтя для постійного неформального навчання від професійних представників громадянського суспільства.

Під час воєнного стану та результуючих глибоких суспільних змін в Україні участь громадян набуває особливого значення, адже багато управлінських функцій де-факто здійснюються у взаємодії держави, або самостійно, із волонтерськими рухами, ініціативними групами та локальними мережами допомоги (Матвеєва & Навумау, 2023). Використання спільно сформованих баз даних про цільову групу набувачів допомоги чи користувачів сервісу та інформаційних ресурсів значно розширює бачення і управлінські можливості, оскільки професійні громадські об'єднання залишаються найбільшими і найглибшими джерелами інформації та ключових інсайтів про цільові групи людей, інтереси яких вони представляють і захищають.

При цьому, спільне управління в українських реаліях набуває гібридних форм, де формальні (державні) і неформальні (громадсько-волонтерські) суб'єкти утворюють динамічні цифрові мережі для спільної діяльності (Aristovnik et al., 2022). Вони є основою для цифрової платформізації ініціатив від громади. Упродовж останнього десятиліття значного поширення набула концепція civic tech – громадських технологій, створених для підтримки участі, відкритості та взаємодії між громадянами й державою. Civic tech включає широкий спектр інструментів: електронні петиції, партисипативні бюджети, системи відкритих даних, платформи для волонтерської взаємодії, аналітичні панелі для громад тощо. Ця галузь має потенціал суттєвого розширення меж і можливостей спільного розподіленого управління завдяки розширенню каналів комунікації, що дозволяють швидко об'єднувати користувачів і артикулювати задачі. Створення вільних або модерованих просторів взаємодії, що підтримують якість комунікації та прозорість рішень і дій, відбувається за допомогою формування технологічних арен дій онлайн (Navumau et al., 2025), встановлення верифікаційних і довірчих механізмів, які мінімізують ризики шахрайства та інформаційної асиметрії (Bhanye & Shayamunda, 2024); аналітичних інструментів, які допомагають учасникам ухвалювати рішення на основі даних; а також можливостям масштабування, що дозволяють цифровим рішенням одночасно працювати у десятках громад.

Таким чином, civic tech виступає, з одного боку, технологічним, а з іншого – організаційно-соціальним середовищем, у якому формуються нові правила взаємодії, механізми довіри та моделі участі. Тому спільне управління в них розглядається як перспективний напрям розвитку управлінської науки в умовах складних кризових ситуацій, які, зокрема, спричиняє російська війна в Україні.

Особливої уваги заслуговують платформи, що поєднують цифрові інструменти та офлайн-взаємодію громад – так звані аналогово-цифрові моделі. Їхня цінність полягає в тому, що вони одночасно підтримують оперативні електронні комунікації, локальну соціальну інфраструктуру громади, фізичні практики взаємодопомоги, традиційні механізми довіри (через особистий приклад та рекомендації), а також механізми верифікації. Такі моделі сприяють підсиленню горизонтальних зв'язків, формуванню локальних мереж солідарності, а також зменшенню залежності громад від централізованих систем інформування та управління в умовах розхитування стабільності. Вони дозволяють інтегрувати волонтерські зусилля з інституційними процесами.

Тому в якості аналітичної оптики у цій статті ідея створення цифрової платформи «Я-Тобі» розглядається в якості прикладу civic tech-рішення, що втілює принципи спільного управління через:

- спільне створення цінності між волонтерами, громадами, донорами та органами влади;
- підтримку довіри завдяки безпечним верифікаційним механізмам;
- відкриту комунікацію за допомогою чату, мапи потреб, аналітики;

- розподілену відповідальність, де кожен користувач має власну роль й відображуваний рівень участі;
- побудову мережевої інфраструктури, що здатна масштабуватися й підсилювати цим локальні спільноти через учасницький механізм.

Аналіз спільного рішення – платформи волонтерства «Я-Тобі».

Концепція аналогово-цифрової платформи «Я-Тобі» виникла як відповідь на гостру системну проблему у сфері координації гуманітарних зусиль: волонтерський рух в Україні, попри свій безпрецедентний масштаб у часи війни, залишається значною мірою розпорошеним. Учасникам процесу бракує єдиної екосистеми для взаємодії, що породжує кризу довіри між волонтерами, громадськими організаціями та міжнародними донорами. Така проблема виникла через недостатньо високу швидкість держави у реагуванні на виклики такого масштабу, спричинені російською війною. Як наслідок, пошук релевантної допомоги для постраждалого населення «тут і зараз» ускладнюється, а ресурси часто розподіляються нерівномірно і непрозоро.

Платформа «Я-Тобі» проєктувалася як соціальний civic-tech модуль платформи E-DEM (електронної демократії – комплексу цифрових інструментів, створеного для автоматизації процесів громадської участі та взаємодії громадян з владою на місцевому рівні), покликаний стати єдиною точкою координації волонтерських ініціатив та проєктів підтримки на рівні територіальних громад. Цільова аудиторія продукту охоплює чотири ключові групи: волонтерів, громадські ініціативи, органи місцевого самоврядування (ОМС) та міжнародних донорів. Основою архітектурного та управлінського рішення є інтеграція механізмів електронної демократії з реальними процесами надання допомоги. З технологічного погляду, розробка спирається на сучасну технологічну базу (зокрема, використання екосистем Node. js та React для frontend/backend рішень), що прагне забезпечити високу продуктивність системи, гнучкість масштабування та надійність роботи у хмарних середовищах. Головними функціональними стовпами платформи є:

1) верифікація та безпека, для чого запропоновано впровадження авторизацію через електронний підпис (КЕП/BankID). Авторизація вирішує питання довіри та мінімізації ризиків шахрайства на платформі;

2) інтеграція та доступність, що забезпечується синергією із чат-ботом «Свої», де верифіковані користувачі (мешканці громад) можуть оперативно формувати запити на допомогу. Інтерфейс платформи містить інтерактивну карту відкритих потреб із фільтрацією за типом та локацією, що дозволяє оптимізувати логістику;

3) аналітика та управління даними, що передбачає розроблення аналітичних дашбордів для органів місцевого самоврядування та донорів. Дашборди відображають статистику успішності виконання запитів, активність користувачів, зокрема, волонтерів, та загальний стан потреб громади.

На відміну від конкурентних рішень (таких як розрізнені Telegram-чати, вузькоспрямована «СпівДія» (СпівДія, 2022) чи загальнонаціональна Національна Волонтерська Платформа (Волонтерство в Україні, 2020)), «Я-Тобі» фокусується саме на P2P (peer-to-peer) послугах, горизонтальній довірі та верифікації через державні сервіси з інтеграцією з мапою локальних потреб.

Шлях проєктної ідеї: від результатів спільного наукового дослідження – до формування шаблону прототипу.

Розвиток платформи «Я-Тобі» є прикладом ітеративного процесу методами action research. Початкова гіпотеза та концепт проєкту були сформовані на основі даних попередніх досліджень (Matveieva, et al., 2024; Matveieva, 2025; Matveieva, et al. 2025; Gustafsson et al., 2024). За попередні роки дослідження спільного управління в Дніпропетровській області, через інтерв'ю з головами громадських організацій, було виявлено критичну потребу волонтерських організацій у зручному місці спільнодії, яке технічно дозволило б реалізовувати звичний цикл задач з гуманітарної допомоги (таблиця 1).

Табл. 1.

Динаміка розвитку проєктної ідеї «Я-Тобі»

Ініціатива / проєкт та донорський фонд / організація	**Установа, на базі якої ініційовано**	**Залучені партнери**	**Рівень залучення (локальний/ національний/ міжнародний)**	**Ключовий результат**	**Виділені проблеми - перспективи подальшої роботи**
Волонтерство 2019-2020	**Автономно;ГО "Українська експертна фундація" м. Дніпра**		Локальний	Індивідуальні волонтерські ініціативи у м. Дніпро	- брак часу і місця для самоорганізації та спільнодії
Link4 Change project (Конкурс проєктів Шведського інституту, Швеція) 2020-2021	**ННІ Державного Управління НТУ Дніпровська політехніка (ННІДУ)**	Університет Лінчопінгу (Швеція); Університет Тарту (Естонія); ГО "Українська експерта фундація" ГО "Human Constanta	Міжнародний	Проєкт виграв. Проведено аналіз ставлення громади та ОМС м. Дніпра до громадського залучення (опитування)	- низький рівень співпраці між ОМС та громадським сектором,- брак такої зацікавленості
EMDIAC project "Embracing Digitalisation in Academia" 2022-2023	**Університет Лінчопінгу (Швеція);**	Університет Тарту (Естонія); ГО "Українська експерта фундація"	Міжнародний	Проєкт виграв. Проведено аналіз ставлення громади та ОМС м. Дніпра до громадського залучення (опитування, інтерв'ю)	- низький рівень співпраці між ОМС та громадським сектором і брак такої зацікавленості
Project "Crisis- responsive civic Action" Volkswagen Stiftung (rejection) 2024	**Центр Міжнародних Гендерних Студій Рурського Університету Бохуму спільно з ННІДУ**	ГО "Овальний офіс", м. Бохум (Німеччина); Університет Лінчопінгу (Швеція); ГО "Українська експерта фундація"	Міжнародний	Проєкт не виграв. Сформовано концептуальну основу для формування платформи	- отримано коментар про нерелевантність теми проєкту (платформа для волонтерів)
FemUnity project "Female activism beyond the borders" for ÖPR (rejection) 2025	**ГО "Capacity for Democracy", м. Хаген (Німеччина)**	ГО "Українська експертна фундація" м. Дніпра	Міжнародний	Проєкт не виграв. Сформовано команду розробників платформи	- визначено перспективу взаємодії з ГО Німеччини
STREAM-U project "Service Transformation, Resilience, and Empowerment through Active Municipalities in Ukraine"2024-2026	**ННІ Державного Управління НТУ Дніпровська політехніка**	Університет Лінчопінгу (Швеція); Університет Тарту (Естонія); ГО "Українська експерта фундація" ГО "Human Constanta"	Міжнародний	Проєкт виграв. Проведено аналіз очікувань представників громадських організацій від цифрової взаємодії з ОМС	- потреба представників громадських організацій у цифровому просторі для самоорганізації та співпраці
"Я-Тобі" "EGAP Ideathon 2025" / Фонд Східна Європа; уряд Швейцарії (Швейцарська агенція розвитку і співробітництва, SDC); Міністерство цифрової трансформації України	**ННІ Державного Управління НТУ Дніпровська політехніка**	Арцизька міська територіальна громада; Сумська міська територіальна громада	Національний	Проєкт вийшов у фінал ідеатону, отримав відзнаку Міністерства соціальної політики України. Розроблено концепцію модуля EDEM як єдиної системи для координації волонтерських ініціатив і проєктів підтримки	- брак комплексного рішення щодо впорядкування децентралізованих неформальних волонтерських ініціатив
"Collaborative Governance for Resilience" Horizon application 2026 (подання на конкурс проєктів)	**ННІ Державного Управління НТУ Дніпровська політехніка**	Університет Лінчопінгу (Швеція); Університет Тарту (Естонія); Університет Зігену (Німеччина) Дніпровська обласна державна адміністрація	Міжнародний	Проєкт знаходиться на фазі розгляду. Сформовано інфраструктуру реалізації ідеї платформи на кафедрі піблічного управління ННІ ДУ	- брак комплексного рішення щодо впорядкування децентралізованих неформальних волонтерських ініціатив,- брак зовнішньої підтримки

Складено авторами на основі систематизованого узагальнення проєктних ініціатив

Початкова гіпотеза та концепт проєкту були сформовані та уточнені на попередніх етапах формування проєктних пропозицій (таблиця 1). Ці етапи стали важливими для структурування ідеї, формування архітектури проєкту, розрахунку ресурсів та визначення ключових метрик успіху (таких як залучення 10 000+ користувачів та обробка 3000+ запитів). Хоча заявки, що містили запит на підтримку самої платформи не отримали фінансування (у німецькому конкурсі наукових розробок Volkswagen Stiftung), відмова стала каталізатором для подальшого вдосконалення розробки. Аналіз зворотного зв'язку дозволив змістити фокус із суто технологічної розробки на глибшу інтеграцію з існуючими державними екосистемами публічних послуг. Показовим став аналіз причин невідповідності ідеї очікуванням донора. Німецька система фінансування дослідницьких тем характеризується чітким розмежуванням ролей між громадянським суспільством і урядом, а волонтерство як неструктурований феномен громадського входження в поле державної відповідальності знаходиться на перетині цих ролей.

Але оскільки без підсилення громадської участі в Україні підтримка національного спротиву зовнішній окупації з боку Росії залишилась би вкрай складним спільним завданням, наступним кроком просування ініціативи (після міжнародного конкурсу Volkswagen Stiftung) стала участь у національному Ідеатоні – ініціативи програми EGAP. Цей етап відкорегував траєкторію розвитку проєкту. Участь вимагала презентації дизайну платформи – захисту соціотехнічної моделі перед експертами, потенційно зацікавленими "із середини" у розвитку такої ідеї в Україні. Робота над розробкою характеризувалася інтенсивною співпрацею зі стейкхолдерами: тестуванням гіпотез у реальному часі, адаптацією користувацьких сценаріїв (UX) під потреби людей поважного віку та людей з обмеженнями зору, а також розробкою механізмів запобігання ускладненням ситуацій (наприклад, антикризова комунікація та політика етичної поведінки).

Попри те, що проєкт не здобув першого місця, результати участі виявилися стратегічно корисними. По-перше, команді вдалось досягти інституційної легітимізації проблеми. Проєкт публічно підсвітив критичну національну прогалину – обмеженість інституційних спроможностей та, з іншого боку, відсутність безпечного, верифікованого сервісу для P2P волонтерства на рівні громад, що було визнано експертами та Міністерством соціальної політики України. По-друге, було організовано ефективну співпрацю стейкхолдерів. Команді вдалося вивести ідею на радари ключових гравців у сфері цифровізації. Проєктна ідея, разом з підсвітленням структурної проблеми, яку вона прагнула вирішити, стала відомою представникам швейцарсько-української програми EGAP (Фонд Східна Європа) та міністерства. Це створило основу для подальших партнерств з місцевими органами самоврядування і дозволило вплинути на формування візії міністерства щодо співпраці з громадянським суспільством. По-третє, відбулась перша апробація моделі на основі обробки комплексного зворотного зв'язку від журі та менторів, що підтвердив життєздатність концепції інтеграції локального волонтерства у загальнонаціональний модуль E-DEM (модуль електронної демократії в України).

В цілому, ця стаття описує рішення, що знаходиться на проміжному етапі переходу ідеї до продукту, коли майбутнє проєкту не є визначеним. Проте, аналіз пройдених етапів аналізу та роботи над реалізацією ідеї дозволив виявити низку результатів, що мають значення для розвитку науки державного управління в умовах вразливої демократії. Створення та супровід civic-tech ініціативи «Я-Тобі» виходить за межі звичайної IT-розробки і має глибокий вплив як на академічний дискурс, так і на практику публічного адміністрування. Цей кейс є безпосереднім втіленням методології action research (дослідження зсередини практики) у сфері публічного управління. Він демонструє, що академічне середовище здатне не лише спостерігати за соціальними процесами, але й проактивно конструювати інструменти для їх покращення. При цьому розробка збагачує теорію спільного управління (collaborative governance), адже пропонує перехід від ієрархічних моделей до поліцентричних, де технологія (через BankID та смарт-маршрутизацію) виступає гарантом користувацької довіри, підсилюючою альтернативою традиційних державних інституцій. Практичний досвід розробки цієї архітектури виступає емпіричною основою досліджень тематики оптимізації технологій цифрового публічного управління в умовах децентралізованого подолання гуманітарних загроз. Аналіз бар'єрів та взаємодій стейкхолдерів дозволяє досліджувати динаміку розподіленої цифровізації соціальних послуг.

Практична цінність ідеї та додана вартість.

Для практики публічного управління впровадження такої платформи пропонує

зниження трансакційних витрат на координацію гуманітарних потоків під час війни. Розвиток поліцентричної моделі управління в межах громади потребує інструментарію, який здатен одночасно забезпечити верифікацію, координацію та стратегічний аналіз. У цьому контексті функціональні можливості платформи «Я-Тобі» можна розподілити за трьома критичними напрямами.

По-перше, це напрям формування інфраструктурої довіри та інституційної легітимізація взаємодії людей. Основним бар'єром для масштабування P2P-допомоги є інформаційна асиметрія та ризики опортуністичної поведінки суб'єктів. Платформа має намір трансформувати хаотичну взаємодію у верифіковану систему через інтеграцію з державними сервісами ідентифікації. Використання E-DEM (E-DEM, 2021) та КЕП (кваліфікований електронний підпис) дозволяє вийти за межі «бульбашок довіри» соціальних мереж, створюючи єдиний простір відповідальності. Для забезпечення інституційної легітимності впроваджено функціонал превентивної модерації. На рисунку 2 відображено процес верифікації адміністратором чутливих запитів (запити, що потребують поглибленої перевірки), що мінімізує ризики інформаційної асиметрії та шахрайства.

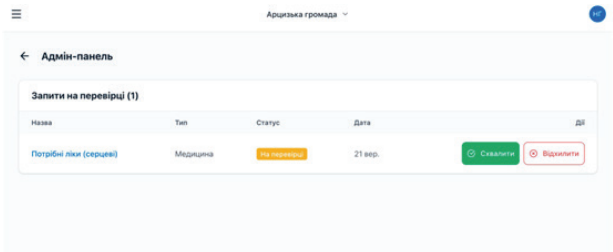


Рис. 2. Робоче місце адміністратора: інтерфейс верифікації та модерації соціальних запитів

По-друге, це напрям геопросторової координації та забезпечення інклюзивності інтерфейсів. Ефективність кризового реагування через подібне техноголічне рішення напряму залежить від швидкості обробки запиту за принципом «тут і зараз». Модуль геопросторового картування реалізує функцію візуальної навігації потребами громади. Просторовий розподіл гуманітарних потреб реалізовано через інтерактивний інтерфейс, що поєднує картографічні дані з динамічним переліком запитів. Як показано на рисунку 3, система дозволяє користувачу-волонтеру візуалізувати актуальну дистанцію до об'єкта та категорію необхідної допомоги. Поєднання динамічних списків із картографічною прив'язкою дозволяє оптимізувати логістичні ланцюжки волонтерів, мінімізуючи «холостий хід» ресурсів.

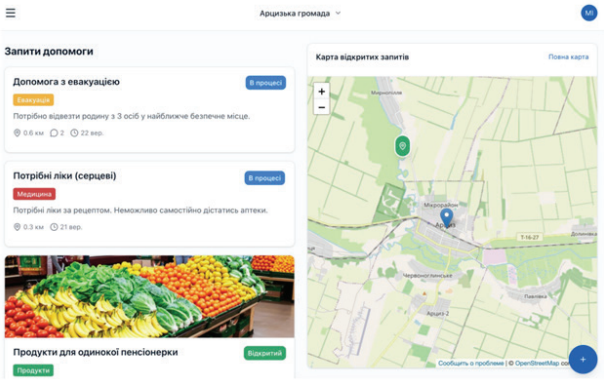


Рис. 3. Користувацький інтерфейс мапування потреб громади (модуль P2P-координації)

По-третє, це напрям створення аналітичного модулю, що виступатиме інструментом трансформації ролі самоврядних органів. Для них платформа стає джерелом даних про реальний стан громади, отриманих безпосередньо від громадян. Аналітична візуальна панель (дашборд), показана на рисунку 3, дозволяє відійти від реактивного управління (за принципом "гасіння пожеж") до проактивного проектування екосистеми (управління на основі планування та аналізу). Зокрем, «теплові карти» соціальних напружень висвітлюють прогалини, які не закриваються державним бюджетом, але можуть бути вирішені через залучення донорів у межах КСВ.

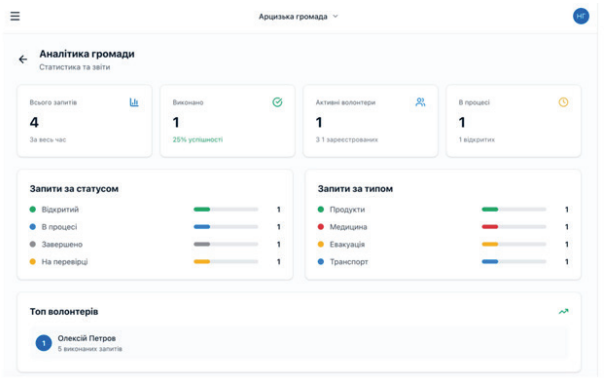


Рис. 4. Аналітичний модуль ОМС

Упровадження системи цифрової сертифікації «Соціальний партнер» завершує цей функціональний цикл, перетворюючи соціальну активність бізнесу на вимірюваний актив громад. Таким чином, функціонал платформи закриває повний цикл публічного управління без

присутності органів влади. Цей цикл охоплює весь спектр завдань: від ідентифікації проблеми – до публічного звітування про її вирішення (рисунок 5).

Рис. 5. Логіка ланцюгу рішень і дій на платформі "Я-Тобі"

Платформа «Я-Тобі» не ставить за мету стати заміною державної системи надання публічних послуг, чи перекласти на індивідуальних учасників конституційні повноваження органів місцевого самоврядування. Вона є візуалізацією компліментарного антикризового механізму, який активізується саме там, де інституційна спроможність державних та самоврядних органів у кризових умовах виявляється недостатньою або тимчасово обмеженою. У ситуаціях, коли органи влади через об'єктивні причини (недостатня розвиненість, пошкодження інфраструктури, обмежені ресурси) не в змозі оперативно задовольнити весь спектр потреб населення, платформа забезпечує швидку самоорганізацію громадян, створюючи додатковий, паралельний канал допомоги. Водночас «Я-Тобі» виконує важливу інформаційно-аналітичну функцію, виступаючи надійним джерелом первинних, верифікованих даних про реальні потреби територіальної громади. Ці дані, отримані безпосередньо від мешканців і підтверджені через механізм цифрової ідентифікації, можуть суттєво доповнювати офіційну статистику та допомагати органам самоврядування у більш точному плануванні ресурсів та пріоритизації питань.

Значимим є і очікуваний соціальний ефект платформи: вона створює умови, за яких мешканці громади можуть динамічно змінювати ролі – переходити зі статусу набувача допомоги до статусу її надавача (волонтера). Така ротація ролей сприяє зміцненню соціальної згуртованості, розвитку культури взаємодопомоги та формуванню стійких мереж солідарності всередині громади, що є основою демократичного розвитку держави в межах поліцентричної моделі спільного врядування.

Висновки.

У дослідженні представлено інтегрований аналіз можливостей розвитку спільного публічного управління в Україні на основі civic-tech рішення, а саме – аналогово-цифрової платформи «Я-Тобі» як емпіричного кейсу. Умови воєнного стану, поєднані із прискореною цифровою трансформацією системи публічного управління, формують середовище, у якому гібридні громадські технології стають каталізаторами нових моделей врядування, заснованих на довірі, спільному творенні та багаторівневій координації.

По-перше, дослідження показує, що civic tech є одночасно технологічною інфраструктурою та організаційно-соціальним середовищем. Завдяки своїй соціотехнічній будові подібні рішення забезпечують появу нових механізмів координації, розподіленої відповідальності, прийняття рішень на основі даних і формування довіри між учасниками. На відміну від суто цифрових або суто офлайн-інструментів, аналогово-цифрові архітектури формують вищий рівень легітимності та інклюзивності – особливо в умовах кризових явищ війни, що змушують людей об'єднуватися.

По-друге, спільне публічне управління у кризові періоди визначається схильністю волонтерських мереж та громадянських ініціатив до самоорганізації. Гібридні платформи типу "Я-Тобі" пропонують систематизувати фрагментовану волонтерську активність, зменшити інформаційну асиметрію завдяки механізмам верифікації та забезпечити

прозору логістику ресурсів. Це сприяє переходу від ієрархічних моделей до поліцентричних, вбудованих у контекст громади.

По-третє, застосована методологія дослідження через дію показала ефективність поєднання традиційних академічних підходів із практичним розв'язанням проблем. Ітеративне прототипування, залучення стейкхолдерів і рефлексивний аналіз дозволили виявити структурні бар'єри – відсутність єдиної координаційної бази, дефіцит довіри, обмеженість достовірних даних – та запропонувати технологічне рішення, орієнтоване на реальні потреби користувачів. Це доводить значущість практикоорієнтованих підходів для досліджень у галузі цифрового врядування.

По-четверте, результати мають важливе концептуальне значення для розуміння трансформацій публічного управління кризового періоду. Civic-tech ініціативи виконують роль інфраструктур стійкості під час війни, забезпечуючи безперервність публічних функцій, децентралізоване розв'язання проблем, швидку мобілізацію ресурсів та підтримку суспільної згуртованості. Це означає, що громадські технології мають розглядатися як стратегічна складова управлінської спроможності держави, коли вона зазнає надзвичайного навантаження.

По-п'яте, масштабування моделі «Я-Тобі» в українських громадах та інших контекстах, де інституційні системи перебувають під тиском або не функціонують повноцінно, можуть мати високе практичне значення. Принципи дизайну платформи можуть бути імплементовані в широкому спектрі сервісів: від координації гуманітарної допомоги до підтримки участі громадян у процесах вирішення питань місцевого розвитку.

Аналогово-цифрова модель, представляє перспективний напрям повоєнної еволюції українського публічного управління – напряму, заснованому на соціотехнічних інноваціях для спільного розв'язання потреб громад.

Обмеження дослідження пов'язані з тим, що платформа знаходиться на стадії прототипу, відсутні довгострокові дані про її використання. Подальші дослідження мають бути спрямовані на практичну імплементацію прототипа, його пілотування, визначення індикаторів ефективності.

Дискусія.

Одним із ключових дискусійних питань, що постає у контексті розвитку платформи «Я-Тобі», є межа допустимого втручання громадянського суспільства у сферу публічних послуг (Hackl et al., 2012; Stadelmann-Steffen, 2011), традиційно віднесену до компетенції держави та органів місцевого самоврядування. Це викликає питання, чи не є масове залучення волонтерів до вирішення гуманітарних та соціальних завдань дублюванням державних функцій? Але умови повномасштабної війни та обмеженої інституційної спроможності держави показали, що таке залучення може бути не лише виправданим, але й необхідне. Воно не відміняє контроль дій влади та недопущення корупції, як і волонтерство в кризовий період не підміняє державу. Воно скоріше компенсує її тимчасову неспроможність оперативно реагувати на всі потреби громад, оскільки народжується в умовах інформаційної асиметрії та дефіциту ресурсів, які держава не в змозі закрити самостійно. Важливо зазначити, що компліментарність, а не конкуренція з публічними інституціями, є ключовою умовою довгострокової легітимності таких civic-tech ініціатив. Після завершення гострої фази кризи постане наступне завдання – визначити оптимальні механізми інтеграції подібних платформ в екосистему публічного управління. Найперспективнішим видається модель вбудовування волонтерських цифрових інструментів на аутсорсингових або партнерських засадах, коли громадянське суспільство продовжує виконувати оперативні функції, а органи влади зберігають стратегічне планування, координацію та контроль.

Подяка. Автори висловлюють подяку ННІ Державного управління НТУ "Дніпровська політехніка" за проактивну позицію у сприянні розвитку і просуванню ідеї "Я-Тобі"

REFERENCES

Almulhim, A. I., & Yigitcanlar, T. (2025). Understanding Smart Governance of Sustainable Cities: A Review and Multidimensional Framework. *Smart Cities*, *8*(4), 113. https://doi.org/10.3390/smartcities8040113

Andriienko, A. O. (2022). Otsiniuvannia zrilosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia velykykh mist Ukrainy u sferi vprovadzhennia kontseptsii «smart city» u povoiennyi period [Assessment of the maturity of local self-government bodies of large cities of Ukraine in the field of implementation of the "smart city" concept in the post-war period]. Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava, (4), 190-197. https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4.29

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/10.15421/152340Volonterstvo v Ukraini. (2020).

Platforma «Volonterstvo v Ukraini» [Platform "Volunteering in Ukraine"]. https://platforma.volunteer.country/

Aristovnik, A., Murko, E., & Ravšelj, D. (2022). From neo-Weberian to hybrid governance models in public administration: Differences between state and local self-government. *Administrative Sciences*, *12*(1), 26. https://doi.org/10.3390/admsci12010026

Bhanye, J., & Shayamunda, R. (2024). The Promise of Civic-Tech: Digital Technologies and Transparent, Accountable Governance. In: Onyango, G., Karuri-Sebina, G. (eds) Digitalisation and Public Policy in Africa . Studies in National Governance and Emerging Technologies. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-75079-3_5

E-DEM (2021). E-democracy Platform. https://e-dem.ua/

Gustafsson, M., Matveieva, O., Wihlborg, E., Borodin, E., Mamatova, T., & Kvitka, S. (2024). Adaptive Governance Amidst the War: Overcoming Challenges and Strengthening Collaborative Digital Service Provision in Ukraine. Government Information Quarterly. 42 (2025) 1020562. https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102056

Gustafsson, M., Matveieva, O., Wihlborg, E., Borodin, Y., Mamatova, T., & Kvitka, S. (2025). Adaptive governance amidst the war: Overcoming challenges and strengthening collaborative digital service provision in Ukraine. *Government Information Quarterly*, *42*(3), 102056. https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102056

Hackl, F., Halla, M. & Pruckner, G. J. (2012). Volunteering and the state. *Public Choice*, 151, 465-495. https://doi.org/10.1007/s11127-010-9754-y

Khutkyy, D., Matveieva, O., & Mirza-Grisco, D. (2023). Voting in online surveys on open government policies in Moldova and Ukraine. Internet Policy Review, 12(2). https://doi.org/10.14763/2023.2.1712

Korniievskyi, S. (2025). The Theory and Practice of Collaborative Governance: Current State and Prospects for Ukraine. *Public Administration Aspects*, *13*(1), 32-41. https://doi.org/10.15421/152504

KPMG. (2025). Digital transformation in Ukraine: How digitization progresses despite – and accelerated by – the war. https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/de/pdf/Themen/2025/11/Digital%20Transformation%20in%20Ukraine.pdf

Krushelnytska, T. A., & Krushelnytskyi, A. A. (2025). Formuvannia instytutsiinoho zabezpechennia publichnoho upravlinnia perekhodu do tsyrkuliarnoi ekonomiky v Ukraini v umovakh deformatsii hendernykh modelei [Formation of institutional support for public administration of the transition to a circular economy in Ukraine under conditions of gender model deformation]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*, 10(63)), 40-48. https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-10-11460

Matveieva, O. (2025). Social mobilization in wartime Ukraine: the connection between gender identity, national unity, and societal transformation. *Journal of Gender Studies*, 1-30. https://doi.org/10.1080/09589236.2025.2505558

Matveieva, O., Khutkyy, D., & Kolesnykov, O. (2025). "Who, if not us?" Explaining the success of the biggest crisis-response fundraising campaigns in Ukraine. *Social Sciences & Humanities Open,* 12, 102037. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102037

Matveieva, O., Mamatova, T., Borodin, E., Gustaffson, M. Wihlborg, E. & Kvitka, S. (2024). Digital Government in Conditions of War: Governance Challenges and Revitalized Collaboration Between Local Authorities and Civil Society in Provision of Public Services in Ukraine. HICCS-57: *2024 Hawaii International Conference on System Sciences*. 2002-2011. https://hdl.handle.net/10125/106628

Matvieieva, O. Yu., & Navumau, V. M. (2023). Posylennia spromozhnosti ukrainskoho hromadianskoho suspilstva pid chas viiny: peredumovy, pidkhody, tsyfrovi tekhnolohii [Strengthening the capacity of Ukrainian civil society during the war: prerequisites, approaches, digital technologies]. *Elektronne naukove vydannia «Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka»*, 1. https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-1-8526

Matvieieva, O., & Munko, A. (2023). Uprovadzhennia kontseptsii rozumnoho mista u protsesy tsyfrovoi transformatsii Ukrainy zarady staloho rozvytku [Implementation of the smart city concept into the processes of digital transformation of Ukraine for sustainable development]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 1(13),138-163. http://journals.maup.com.ua/index.php/pubadmin/issue/download/459/485#page=13

Navumau, V., & Matveieva, O. (2025). Academic Activism and Collaborative Governance in Ukraine's Wartime Reality: Case Study within E-comUnity Project. *Public Administration Aspects*, *13*(2), 20-26. https://doi.org/10.15421/152516

Navumau, V., Gustafsson, M., & Matveieva, O. (2025). Digital technologies and citizen agency during crises: Democratic engagement in Ukraine and Belarus. In *Rethinking citizenship in central and eastern Europe* (pp. 109-137). Bristol University Press. https://doi.org/10.51952/9781529240818.ch006

Oliychenko, I., Ditkovska, M., & Klochko, A. (2024). Digital transformation of public authorities in wartime: The case of Ukraine. *Journal of Information Policy*, *14*, 686-746. https://doi.org/10.5325/jinfopoli.14.2024.0020

Ostapiak, V. (2025) Digital transformation in the public administration system: challenges and opportunities for Ukraine's national security (2025). *Coordinates of Public Administration*, *1*, 529-544. https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.25

Popadynets, N. M., Tymkovych, O. I., & Dorofieiev, O. V. (2025). Tsyfrova transformatsiia administratyvnykh posluh ta informatsiino-komunikatsiinoi infrastruktury terytorialnykh hromad u period detsentralizatsii ta viiny [Digital transformation of administrative services and information and communication infrastructure of territorial communities in the period of decentralization and war]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky i prava*, 6. 2025. https://apie.org.ua/wp-content/uploads/2026/01/apie_2025_r06_a10.pdf

Sadat, A. (2025). Digital governance and civic inclusion to enhance public participation in political decision-making processes. *Front. Polit. Sci.* 7:1671373. https://doi.org/10.3389/fpos.2025.1671373

SpivDiia. (2022). *Ofitsiina platforma humanitarnoi dopomohy «SpivDiia»* [Official humanitarian aid platform "SpivDiia"]. https://spivdiia.org.ua/

Stadelmann-Steffen, I. (2011). Social Volunteering in Welfare States: Where Crowding Out Should Occur. *Political Studies,* 59(1), 135-155. https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.2010.00838.x

Tian, N., & Wang, W. (2024). Innovative pathways for collaborative governance in technology-driven smart communities. *Sustainability*, *17*(1), 98. https://doi.org/10.3390/su17010098

Waardenburg, M., Groenleer, M., & de Jong, J. (2025). Performance management in collaborative governance: a review of the literature and synthesis of the challenges. *Public Performance & Management Review*, *48*(4), 735-767. https://doi.org/10.1080/15309576.2025.2510973#

Wihlborg, E. (2010). *Du och jag i flernivådemokratin:-vardagen som politisk nivå och arena.* https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A375738&dswid=6049

Transformation of Public Administration Mechanisms in Ukraine's Public Health System under Crisis Conditions: Institutional Evolution and Intersectoral Interaction

UDC 351:614 DOI: https://doi.org/10.15421/152603

Kuvshynova Yevheniia
Ph.D. Student, https://orcid.org/0000-0001-5519-6328, evgeniua@gmail.com
National University of Kyiv-Mohyla Academy (Kyiv, Ukraine)

Abstract.
The article analyzes the transformation of public governance mechanisms in Ukraine's public health system under conditions of crises. The relevance of the study is driven by the fact that the public health system in Ukraine operates in the context of prolonged and interconnected crises that not only affect its institutional capacity but also require a reconsideration of governance approaches.

The aim of the article is to examine the transformation of public governance mechanisms in Ukraine's public health system during crisis periods and to determine the role of intersectoral interaction in ensuring its resilience.

The study demonstrates that the development of Ukraine's public health system has been shaped by several key crisis periods, each of which has altered governance approaches. In the post-Soviet period, a practice of delegating functions to non-state actors emerged due to limited state resources. During the COVID-19 pandemic, institutional mobilization occurred, combining a strengthened role of the state with increased participation of civil society and the development of digital governance tools. The full-scale war facilitated the transition to a hybrid governance model based on the interaction between the state, non-governmental organizations, and international partners.

It is substantiated that the transformation of the public health system represents a sequential evolution of public governance models – from a centralized to a hybrid intersectoral one. The study shows that interaction among different actors becomes a key condition for ensuring system resilience in times of crisis.

The results of the study can be used to develop strategies for strengthening the resilience of Ukraine's public health system, particularly through the development of partnership mechanisms, enhanced coordination among stakeholders, and strengthening institutional capacity, as well as for shaping policies aimed at improving preparedness for future crises.

Keywords: public governance, public health, crisis transformations, healthcare system, COVID-19 pandemic, full-scale war, non-governmental organizations, intersectoral interaction

Трансформація механізмів публічного управління системою громадського здоров'я України в умовах криз: інституційна еволюція та міжсекторальна взаємодія

Кувшинова Євгенія
Національний університет «Києво-Могилянська академія» (Київ, Україна)

Анотація.
У статті здійснено аналіз трансформації механізмів публічного управління системою громадського здоров'я України в умовах криз. Актуальність дослідження зумовлена тим, що система громадського здоров'я України функціонує в умовах тривалих і взаємопов'язаних криз, які не лише впливають на її інституційну спроможність, але й вимагають переосмислення підходів до публічного управління.

Метою статті є дослідити трансформацію механізмів публічного управління системою громадського здоров'я України в умовах кризових періодів, а також визначити роль міжсекторальної взаємодії у забезпеченні її стійкості.

Показано, що розвиток системи громадського здоров'я України відбувався під впливом кількох ключових кризових періодів, кожен із яких змінював підходи до публічного управління. У пострадянський період сформувалася практика делегування функцій недержавним акторам, зумовлена обмеженістю державних ресурсів. У період пандемії COVID-19 відбулася інституційна мобілізація, що поєднала посилення ролі держави з активізацією громадського сектору та розвитком цифрових інструментів управління. Повномасштабна війна сприяла переходу до гібридної моделі управління, що базується на взаємодії держави, неурядових організацій та міжнародних партнерів.

Обґрунтовано, що трансформація системи громадського здоров'я відбувається як послідовна еволюція моделей публічного управління – від централізованої до гібридної міжсекторальної. Показано, що взаємодія різних акторів стає визначальною умовою забезпечення стійкості системи в умовах криз.

Отримані результати можуть бути використані для розробки стратегій підвищення стійкості системи громадського здоров'я України, зокрема через розвиток партнерських механізмів, посилення координації між суб'єктами та зміцнення інституційної спроможності, а також для формування політик, спрямованих на підвищення готовності системи до майбутніх кризових викликів.

Ключові слова: публічне управління, громадське здоров'я, кризові трансформації, система охорони здоров'я, пандемія COVID-19, повномасштабна війна, неурядові організації, міжсекторальна взаємодія

Стаття надійшла / Article arrived: 11.03.26 // Схвалено до друку / Accepted: 07.05.26 // Підписано до друку / Approved for printing: 15.05.26

Вступ.

Сучасний етап розвитку системи громадського здоров'я в Україні характеризується високим рівнем впливу системних кризових факторів та невизначеності, які суттєво трансформують механізми публічного управління (Lekhan et al., 2015). Починаючи з періоду здобуття незалежності, система охорони здоров'я функціонувала в умовах глибоких економічних, соціальних та інституційних змін. Це обумовлювало її поступову еволюцію від централізованої моделі до більш складної, багаторівневої системи з елементами децентралізації та міжсекторальної взаємодії.

Особливої актуальності проблема трансформації управлінських механізмів набуває в умовах криз, які виступають не лише як фактори дестабілізації, але і як каталізатори інституційних змін. Кризові періоди, зокрема пандемія COVID-19 та повномасштабна війна, розпочата російською федерацією у 2022 році, суттєво вплинули на функціонування системи громадського здоров'я, оголивши її структурні слабкості та водночас стимулювавши пошук нових управлінських рішень (World Bank, 2023; World Health Organization, 2025).

У цих умовах відбувається поступова зміна ролі держави у сфері охорони здоров'я, що супроводжується активізацією взаємодії з неурядовими організаціями, міжнародними партнерами та спільнотами. Така трансформація підсилює значення координації, гнучкості та адаптивності системи публічного управління (Dale et al., 2024).

Попри значну кількість досліджень, присвячених реформуванню системи охорони здоров'я в Україні, недостатньо уваги приділено комплексному аналізу впливу різних типів криз на трансформацію механізмів публічного управління. Зокрема, бракує досліджень, що аналізують роль недержавних акторів у забезпеченні стійкості системи громадського здоров'я. Це зумовлює необхідність системного дослідження еволюції управлінських моделей у кризових умовах.

Метою статті є дослідження трансформації механізмів публічного управління системою громадського здоров'я України в умовах кризових періодів, а також визначення ролі міжсекторальної взаємодії у забезпеченні її стійкості. Наукова новизна дослідження полягає у систематизації кризових періодів як драйверів інституційної трансформації системи громадського здоров'я, обґрунтуванні еволюції моделей публічного управління від централізованої до гібридної міжсекторальної, а також у визначенні ролі неурядових організацій та міжнародних партнерів як структурних елементів сучасної моделі управління.

У дослідженні використано комплекс методологічних підходів та методів. Зокрема, системний підхід застосовано для аналізу системи громадського здоров'я як цілісної багаторівневої структури та для виявлення взаємозв'язків між її елементами в умовах криз. Серед методів використано історико-логічний метод – для дослідження еволюції механізмів публічного управління у різні кризові періоди; порівняльний аналіз – для зіставлення особливостей функціонування системи у 1990-х роках, під час пандемії COVID-19 та в умовах повномасштабної війни; а також метод узагальнення – для формування висновків щодо трансформації моделей публічного управління у сфері громадського здоров'я.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі питання трансформації системи громадського здоров'я та механізмів публічного управління в умовах криз розглядається у межах декількох дослідницьких напрямів.

Суттєвий внесок у дослідження функціонування системи охорони здоров'я України зроблено у роботах В. Лехан, В. Рудого та Е. Річардсона, які здійснили комплексний аналіз інституційної структури, фінансових механізмів та організації надання медичної допомоги в Україні. У їхніх дослідженнях система охорони здоров'я розглядається крізь призму історичного розвитку, структурних обмежень та потреб реформування, зокрема у контексті переходу від централізованої моделі до більш гнучких форм управління (Lekhan et al., 2015).

Питання трансформації фінансово-економічних механізмів системи охорони здоров'я та впровадження альтернативних моделей фінансування розкриваються у роботах українських дослідників, зокрема Д. Полозенка та В. Парія, які аналізують роль добровільного медичного страхування та лікарняних кас як елементів реформування галузі (Polozenko & Pariі, 2012). У свою чергу, В. Лехан, Л. Крячкова та М. Заярський акцентують увагу на етапах реформування системи охорони здоров'я в Україні після здобуття незалежності та інтеграції європейських підходів до управління (Lekhan et al., 2018).

Проблеми фінансування та доступності медичних послуг у системі громадського

здоров'я досліджуються у роботах Н. Левчук, яка підкреслює суттєвий вплив економічних чинників на доступ населення до медичної допомоги та формування неформальних практик у сфері охорони здоров'я (Levchuk, 2008).

У роботах T. Andreeva та K. Krasovsky досліджується динаміка поширення тютюнопаління в Україні та інші поведінкові ризики, тоді як L. Burruano аналізує епідеміологічні аспекти поширення ВІЛ/СНІДу, що дозволяє розширити розуміння взаємозв'язку між соціально-економічними чинниками та станом здоров'я населення (Andreeva & Krasovsky, 2007; Burruano, 2010).

Значна увага у сучасних дослідженнях приділяється впливу пандемії COVID-19 на систему громадського здоров'я. У наукових роботах висвітлюються особливості функціонування інституцій громадського здоров'я в Україні в умовах пандемії, зокрема питання координації, епідемічного нагляду та ролі державних органів. Аналітичні звіти, зокрема Cedos, розкривають соціально-економічні наслідки пандемії та їх вплив на вразливі групи населення (Cedos, 2020).

У контексті сучасних викликів важливу роль відіграють дослідження міжнародних організацій, зокрема Світового банку та Всесвітньої організації охорони здоров'я, які аналізують вплив війни на економіку, інфраструктуру та систему охорони здоров'я України, а також визначають потреби у відновленні та підвищенні стійкості системи (World Bank, 2023; World Health Organization, 2025).

Водночас аналіз наукових публікацій свідчить про те, що більшість досліджень розглядає кризові явища переважно як окремі виклики для системи громадського здоров'я. Недостатньо уваги приділено комплексному аналізу криз як послідовних драйверів трансформації механізмів публічного управління, а також еволюції ролі державних, недержавних та міжнародних акторів у забезпеченні функціонування системи.

Таким чином, існує наукова прогалина, пов'язана з відсутністю системного підходу до дослідження трансформації моделей публічного управління системою громадського здоров'я України в умовах різних типів криз, що визначає актуальність даного дослідження.

Результати дослідження.

Пострадянська трансформація системи громадського здоров'я: криза як драйвер делегування функцій та формування міжсекторальної моделі

Початковий етап функціонування системи громадського здоров'я України в умовах незалежності характеризувався глибокою системною кризою, що охоплювала економічну, інституційну та соціальну сфери. Різке скорочення валового внутрішнього продукту, гіперінфляція та зростання безробіття у 1990-х роках суттєво обмежили фінансові можливості держави щодо забезпечення належного функціонування системи охорони здоров'я. Як наслідок, сформувалося хронічне недофінансування галузі, деградація матеріально-технічної бази та зниження доступності медичних послуг для населення (Lekhan et al., 2015).

В умовах обмеженого фіскального ресурсу держава поступово трансформувала свою роль у сфері громадського здоров'я – від домінуючого провайдера послуг до суб'єкта, який частково делегує функції іншим акторам. Така трансформація формувалася переважно як реакція на кризові процеси у системі. Зокрема, почали розвиватися альтернативні механізми фінансування, включаючи лікарняні каси, добровільне медичне страхування та залучення міжнародної технічної допомоги, що частково сприяло пом'якшенню дефіциту бюджетних ресурсів (Polozenko & Parii, 2012; Zagha, 2005).

На рівні організації надання медичної допомоги також відбулися суттєві зміни. Поступова децентралізація управління та розширення повноважень органів місцевого самоврядування створили передумови для формування більш гнучких моделей управління на локальному рівні. У ряді випадків територіальні громади демонстрували підвищену адаптивність до кризових умов, зокрема через інвестування у розвиток первинної медичної допомоги та профілактичних програм, що свідчить про формування багаторівневої системи управління (Lekhan et al., 2015; Lekhan et al., 2018).

Важливою характеристикою цього періоду стало формування неформальних механізмів забезпечення доступу до медичних послуг. Через недостатність державного фінансування значна частина витрат була перенесена на домогосподарства, що призвело до поширення практики неофіційних платежів та зростання частки витрат «з власної кишені». Це, з одного боку, частково компенсувало обмеженість ресурсів системи, а з іншого – сприяло поглибленню соціальної нерівності та зниженню довіри до державних інституцій (Levchuk, 2008).

Кризові економічні процеси супроводжувалися суттєвими змінами у поведінкових патернах населення, які мали

безпосередній вплив на стан громадського здоров'я. Зростання бідності, погіршення якості харчування та поширення ризикованих поведінкових практик, зокрема тютюнопаління та ін'єкційного вживання наркотиків, спричинили погіршення епідеміологічної ситуації. У цей період відбулося зростання поширення ВІЛ серед уразливих груп населення (Andreeva & Krasovsky, 2007; Burruano, 2010).

У цих умовах поступово посилювалася роль недержавних акторів, зокрема громадських та міжнародних організацій, які брали на себе частину функцій держави. Їх діяльність охоплювала профілактичні програми, роботу з уразливими групами, інформаційно-просвітницькі кампанії та розширення доступу до базових медичних послуг (Semigina, 2009).

Таким чином, пострадянський період можна охарактеризувати як етап вимушеної трансформації системи громадського здоров'я, у якому криза виступила ключовим драйвером змін. Відбулося поступове зміщення від централізованої державної моделі до більш фрагментованої, але водночас гнучкішої системи, що включає елементи децентралізації, альтернативного фінансування та залучення недержавних акторів.

Цей етап заклав інституційні передумови для подальшої еволюції механізмів публічного управління, зокрема переходу до моделей, що базуються на партнерстві, міжсекторальній взаємодії та розподілі відповідальності між різними суб'єктами політики.

Пандемія COVID-19 як каталізатор інституційної мобілізації та розвитку партнерських моделей управління

Пандемія COVID-19 стала першим, за тривалий період незалежності України, системним епідемічним шоком глобального масштабу, який одночасно вплинув на всі рівні функціонування системи. На відміну від пострадянської кризи 1990-х років, що характеризувалася поступовою деградацією інституцій, пандемія створила ситуацію різкого навантаження на управлінські, фінансові та організаційні механізми системи охорони здоров'я.

Пандемія виявила обмежену спроможність системи громадського здоров'я України реагувати на масштабні біологічні загрози, що було зумовлено як історичною недофінансованістю, так і незавершеністю реформ у сфері. На початкових етапах поширення COVID-19 спостерігалася обмежена лабораторна спроможність, недостатні можливості епідемічного нагляду та нерівномірний рівень цифрової готовності регіонів (World Health Organization, 2025).

У відповідь на кризу держава здійснила швидку інституційну мобілізацію, яка проявилася у відновленні централізованих механізмів управління. Зокрема, було посилено координаційну роль Міністерства охорони здоров'я України та відновлено функції головного державного санітарного лікаря, що свідчить про тимчасове повернення до елементів централізованої моделі управління в умовах надзвичайної ситуації (World Health Organization, 2025).

Водночас пандемія стала потужним стимулом для прискорення цифрової трансформації системи охорони здоров'я. Використання електронної системи охорони здоров'я (eHealth) дозволило забезпечити оперативний облік випадків захворювання, здійснювати централізований моніторинг тестування, госпіталізацій та вакцинації, а також покращити обмін інформацією між різними рівнями управління (World Health Organization, 2025; Byshenko, 2024).

Важливим аспектом трансформації стало суттєве зростання ролі неурядових організацій та громадянського суспільства у реагуванні на кризу. На відміну від 1990-х років, коли участь недержавних акторів мала переважно компенсаторний характер, під час пандемії їх діяльність стала більш структурованою та інтегрованою у загальну систему реагування. Неурядові організації забезпечували медичних працівників засобами індивідуального захисту, надавали соціальну та психологічну допомогу вразливим групам населення, а також здійснювали інформаційно-комунікаційні кампанії (International Renaissance Foundation, 2020).

Попри це, взаємодія між державою та неурядовими організаціями мала переважно ситуативний характер і не була повною мірою інституціоналізована. Відсутність єдиних координаційних механізмів та системної інтеграції громадського сектору в процеси прийняття управлінських рішень створювала додаткові бар'єри для ефективного реагування на кризу (Semigina, 2009).

Пандемія COVID-19 також мала значний вплив на соціально-економічні умови функціонування системи громадського здоров'я. Скорочення економічної активності, зростання безробіття та зниження доходів населення призвели до підвищення рівня соціальної

вразливості та обмеження доступу до медичних послуг (Cedos, 2020).

Суттєвим викликом стало перевантаження медичної інфраструктури, що вимагало оперативної перебудови системи надання медичної допомоги, включаючи перепрофілювання закладів охорони здоров'я та перерозподіл ресурсів (Habor et al., 2021). Слід відзначити негативний вплив пандемії і на систему профілактики, зокрема на рівень охоплення рутинними щепленнями, що залишався нижчим за рекомендовані міжнародні показники та створював довгострокові ризики для епідемічної безпеки (World Health Organization, 2025; Public Health Center of Ukraine, 2021).

Таким чином, пандемія COVID-19 стала важливим етапом трансформації системи публічного управління у сфері громадського здоров'я України. Вона сприяла одночасному посиленню ролі держави як координуючого центру та розширенню участі недержавних акторів у наданні послуг, що сформувало передумови для переходу до більш комплексної моделі управління.

Повномасштабна війна як чинник формування гібридної моделі публічного управління у сфері громадського здоров'я.

Повномасштабна війна, розпочата російською федерацією у 2022 році, стала найбільш масштабним кризовим викликом для системи громадського здоров'я України, поєднавши макроекономічний спад, руйнування інфраструктури та глибокі соціальні трансформації. Значне скорочення валового внутрішнього продукту, зростання інфляції та бюджетного дефіциту суттєво обмежили фінансові можливості держави щодо забезпечення стабільного функціонування системи охорони здоров'я (State Statistics Service of Ukraine, 2026; State Treasury Service of Ukraine, 2024).

В умовах воєнної економіки держава була змушена переглянути пріоритети бюджетної політики, що призвело до перерозподілу ресурсів на користь сектору безпеки та оборони. Унаслідок цього було обмежено фінансування окремих напрямів громадського здоров'я та виникла необхідність оптимізації використання наявних ресурсів (State Treasury Service of Ukraine, 2024).

Ключовим управлінським рішенням стало збереження фінансування Програми медичних гарантій як базового механізму забезпечення доступу до медичних послуг, що дозволило підтримати функціонування системи навіть в умовах фінансової нестабільності (World Health Organization, 2025).

Суттєвим викликом стали втрати медичної інфраструктури, порушення функціонування системи охорони здоров'я внаслідок бойових дій та переміщення населення, що створило додаткове навантаження на систему та вимагало її адаптації до нових умов (Kuzheliev & Nechyporenko, 2024).

Водночас у воєнний період суттєво зросла залежність держави від зовнішнього фінансування. Міжнародна допомога стала ключовим джерелом підтримки державного бюджету, включаючи фінансування системи охорони здоров'я, що сприяло формуванню нової фінансової моделі з елементами зовнішньої стабілізації (World Bank, 2023).

Паралельно у воєнний період суттєво посилилася роль неурядових організацій, які забезпечували безперервність профілактичних програм, підтримку вразливих груп населення та доступ до медичних послуг у складних умовах війни. На відміну від попередніх криз, участь громадського сектору набула більш системного характеру та стала інтегрованою у загальні механізми реагування (United Nations Development Programme, 2023; World Bank, 2023).

Таким чином, у воєнний період сформувалася гібридна модель публічного управління, що поєднує державне регулювання, діяльність неурядових організацій та підтримку міжнародних партнерів. Ця модель характеризується високим рівнем адаптивності, але водночас породжує нові виклики, пов'язані з координацією, підзвітністю та залежністю від зовнішнього фінансування.

У стратегічній перспективі розвиток системи громадського здоров'я України визначатиметься здатністю інтегрувати процеси відновлення з модернізаційними реформами, зміцнювати внутрішню ресурсну базу та формувати стійкі механізми міжсекторальної взаємодії.

Висновки.

Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що розвиток системи громадського здоров'я в Україні відбувався під визначальним впливом кризових факторів, які виступали не лише дестабілізуючими чинниками, але й каталізаторами інституційних трансформацій. Кожен із розглянутих кризових періодів – пострадянська економічна трансформація 1990-х років, пандемія COVID-19 та повномасштабна війна – зумовлював зміну підходів до публічного управління та формував нові конфігурації взаємодії між основними акторами системи.

У пострадянський період відбулася трансформація централізованої державної моделі управління у напрямі делегування функцій недержавному сектору. Обмежені фінансові ресурси, інституційна слабкість та зростання соціальних ризиків сприяли формуванню фрагментованої моделі, у якій громадські та міжнародні організації виконували компенсаторну роль у забезпеченні доступу до послуг громадського здоров'я.

Пандемія COVID-19 стала етапом інституційної мобілізації, що поєднав посилення ролі держави як координуючого центру з розширенням участі недержавних акторів. У цей період було відновлено елементи централізованого управління, прискорено цифровізацію системи охорони здоров'я та сформовано передумови для розвитку партнерських моделей взаємодії. Водночас міжсекторальна співпраця залишалася недостатньо інституціоналізованою, що обмежувало ефективність реагування на кризові виклики.

Повномасштабна війна стала ключовим етапом трансформації системи публічного управління у сфері громадського здоров'я, у результаті якого сформувалася гібридна модель управління. Вона базується на поєднанні державного регулювання, активної участі неурядових організацій та значної ролі міжнародних партнерів. На відміну від попередніх етапів, міжсекторальна взаємодія набула ознак структурної необхідності, без якої забезпечення функціонування системи є неможливим.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє виокремити еволюцію моделей публічного управління системою громадського здоров'я України: від централізованої державної моделі – до фрагментованої адаптивної системи 1990-х років, далі – до моделі інституційної мобілізації в період пандемії COVID-19 і, зрештою, до сучасної гібридної моделі, що функціонує в умовах війни. Така еволюція свідчить про зростання ролі гнучкості, адаптивності та міжсекторальної взаємодії як ключових характеристик ефективного публічного управління.

Водночас сформована гібридна модель супроводжується новими викликами, серед яких – складність координації між різними акторами, ризики фрагментації управлінських рішень, а також висока залежність від зовнішнього фінансування. Це зумовлює необхідність подальшої інституціоналізації механізмів взаємодії між державними, громадськими та міжнародними суб'єктами, забезпечення прозорості та підзвітності управлінських процесів, а також інтеграції політик у сфері громадського здоров'я та соціального захисту.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу до аналізу кризових трансформацій для розробки стратегій підвищення стійкості системи громадського здоров'я України. Зокрема, доцільним є формування сталих механізмів партнерства з неурядовими організаціями, розвиток цифрових інструментів управління, створення фінансових резервів кризового реагування та зміцнення внутрішньої ресурсної бази.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим аналізом інституційних механізмів взаємодії між державою та громадським сектором, оцінкою ефективності міжсекторальних моделей управління, а також розробкою інструментів підвищення адаптивності системи громадського здоров'я в умовах довготривалих криз.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Габор, В. С., Марущак, М. І., & Криницька, І. Я. (2021). Вплив COVID-19 на систему охорони здоров'я. *Буковинський медичний вісник, 25*(3). https//www.researchgate.net/publication/357280329

Державна казначейська служба України. (2024). *Річний звіт про виконання державного бюджету України за 2023 рік*. https//www.treasury.gov.ua/file-storage/richnyi-zvit-pro-vykonannia-derzhavnoho-biudzhetu-ukrainy-za-2023-rik

Державна служба статистики України. (2026). *Динаміка та структурні зміни ВВП України у 2022–2025 роках*. Київ. https//stat.gov.ua/uk/publications/dynamika-ta-strukturni-zminy-vvp-ukrayiny-u-2022-2025-rokakh

Кужелєв, М. О., & Нечипоренко, А. В. (2024). Фінансування охорони здоров'я в умовах глобальних викликів: український досвід. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation, 1*(13), 85–94. DOI: https//doi.org/10.32750/2024-0109

Левчук, Н. М. (2008). Проблеми фінансування охорони здоров'я в Україні. *Демографія та соціальна економіка, 1*, 85–97. https//dse.org.ua/arhcive/9/6.pdf

Полозенко, Д. В., & Парій, В. Д. (2012). Добровільне медичне страхування та лікарняні каси – складові реформи охорони здоров'я України. *Фінанси України, 3*, 83–89.

Центр громадського здоров'я МОЗ України. (2021). *Охоплення щепленнями в Україні (аналітичні дані)*. https//phc.org.ua/kontrol-zakhvoryuvan/imunizaciya/okhoplennya-scheplennyami

Andreeva, T. I., & Krasovsky, K. S. (2007). Changes in smoking prevalence in Ukraine in 2001–2005. *Tobacco Control, 16*(3), 202–206. https//doi.org/10.1136/tc.2006.019588
Burruano, L. (2010). HIV/AIDS infection in Ukraine: A review of epidemiological data. *Retrovirology, 7*(Suppl. 1), P1. https//doi.org/10.1186/1742-4690-7-S1-P1
Byshenko, H. (2024). Government mechanism for the development of electronic health care in Ukraine. *Public Administration and Regional Development*. https//doi.org/10.34132/pard2024.24.17
CEDOS. (2020). *Вплив пандемії COVID-19 на житлову політику та вразливі групи населення в Україні*. https//cedos.org.ua/naslidky-pandemiyi-zhytlova-polityka-shhodo-vrazlyvyh-grup/
Dale, E., Habicht, J., Azzopardi-Muscat, N., Kluge, H. H. P., & Jakab, Z. (2024). Resilience of primary health care in Ukraine: Challenges of the pandemic and war. *Global Health Action, 17*(1). https//doi.org/10.1080/23288604.2024.2352885
International Renaissance Foundation. (2020). *The Foundation has signed European Philanthropy Statement on COVID-19*. https//www.irf.ua/en/the-foundation-has-signed-european-philanthropy-statement-on-covid-19/
Lekhan, V., Kryachkova, L., & Zayarsky, M. (2018). Health care system reform in Ukraine: Current status and perspectives. *Wiadomosci Lekarskie, 71*(1), 123–128.
Lekhan, V., Rudiy, V., & Richardson, E. (2015). *Ukraine: Health system review*. *Health Systems in Transition, 17*(2), 1–153. https//iris.who.int/items/9ec19ae2-fb26-49f9-b119-ba651c1cda9b
Semigina, T. (2009). *Tracking global HIV/AIDS initiatives and their impact on the health system in Ukraine*. National University of Kyiv-Mohyla Academy. https//ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/805/UkraineReportJune09.pdf
United Nations Development Programme. (2023). *Human impact assessment: Ukraine*. https//ukraine.un.org/sites/default/files/2023-05/UN_report_2023%28English%29.pdf
World Bank. (2023). *Ukraine rapid damage and needs assessment: February 2022 – February 2023*. https//documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf
World Health Organization. (2025). *WHO's response to health emergencies in Ukraine: Annual report 2024*. WHO Regional Office for Europe. https//iris.who.int/items/e1a1162f-7f56-4973-9cd4-4c2d3d6bef10
Zagha, R. (2005). *Economic reforms and health financing in transition economies*. World Bank. https//documents1.worldbank.org/curated/en/664481468315296721/pdf/32692.pdf

REFERENCES

Andreeva, T. I., & Krasovsky, K. S. (2007). Changes in smoking prevalence in Ukraine in 2001–2005. *Tobacco Control, 16*(3), 202–206. https//doi.org/10.1136/tc.2006.019588
Burruano, L. (2010). HIV/AIDS infection in Ukraine: A review of epidemiological data. *Retrovirology, 7*(Suppl. 1), P1. https//doi.org/10.1186/1742-4690-7-S1-P1
Byshenko, H. (2024). Government mechanism for the development of electronic health care in Ukraine. *Public Administration and Regional Development*. https//doi.org/10.34132/pard2024.24.17
CEDOS. (2020). *Вплив пандемії COVID-19 на житлову політику та вразливі групи населення в Україні*. https//cedos.org.ua/naslidky-pandemiyi-zhytlova-polityka-shhodo-vrazlyvyh-grup/
Dale, E., Habicht, J., Azzopardi-Muscat, N., Kluge, H. H. P., & Jakab, Z. (2024). Resilience of primary health care in Ukraine: Challenges of the pandemic and war. *Global Health Action, 17*(1). https//doi.org/10.1080/23288604.2024.2352885
Gabor, V. S., Marushchak, M. I., & Krynytska, I. Y. (2021). The impact of COVID-19 on the health care system. *Bukovinian Medical Bulletin, 25*(3). https//www.researchgate.net/publication/357280329
International Renaissance Foundation. (2020). *The Foundation has signed European Philanthropy Statement on COVID-19*. https//www.irf.ua/en/the-foundation-has-signed-european-philanthropy-statement-on-covid-19/
Kuzhelev, M. O., & Nechyporenko, A. V. (2024). Health Financing in the Face of Global Challenges: Ukrainian Experience. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation, 1*(13), 85–94. DOI: https//doi.org/10.32750/2024-0109
Lekhan, V., Kryachkova, L., & Zayarsky, M. (2018). Health care system reform in Ukraine: Current status and perspectives. *Wiadomosci Lekarskie, 71*(1), 123–128.
Lekhan, V., Rudiy, V., & Richardson, E. (2015). *Ukraine: Health system review*. *Health Systems in Transition, 17*(2), 1–153. https//iris.who.int/items/9ec19ae2-fb26-49f9-b119-ba651c1cda9b
Levchuk, N. M. (2008). Problems of Health Care Financing in Ukraine. *Demography and Social Economy, 1*, 85–97. https//dse.org.ua/arhcive/9/6.pdf
Polozenko, D. V., & Pariy, V. D. (2012). Voluntary Health Insurance and Health Insurance Funds – Components of the Health Care Reform of Ukraine. *Finance of Ukraine, 3*, 83–89.
Public Health Center of the Ministry of Health of Ukraine. (2021). *Vaccination coverage in Ukraine (analytical data).* https//phc.org.ua/kontrol-zakhvoryuvan/imunizaciya/okhoplennya-scheplennyami
Semigina, T. (2009). *Tracking global HIV/AIDS initiatives and their impact on the health system in Ukraine*. National University of Kyiv-Mohyla Academy. https//ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/805/UkraineReportJune09.pdf
State Statistics Service of Ukraine. (2026). *Dynamics and structural changes in Ukraine's GDP in 2022–2025*. Kyiv. https//stat.gov.ua/uk/publications/dynamika-ta-strukturni-zminy-vvp-ukrayiny-u-2022-2025-rokakh
State Treasury Service of Ukraine. (2024). *Annual Report on the Implementation of the State Budget of Ukraine for 2023*. https//www.treasury.gov.ua/file-storage/richnyi-zvit-pro-vykonannia-derzhavnoho-biudzhetu-ukrainy-za-2023-rik
United Nations Development Programme. (2023). *Human impact assessment: Ukraine*. https//ukraine.un.org/sites/default/files/2023-05/UN_report_2023%28English%29.pdf
World Bank. (2023). *Ukraine rapid damage and needs assessment: February 2022 – February 2023*. https//documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf
World Health Organization. (2025). *WHO's response to health emergencies in Ukraine: Annual report 2024*. WHO Regional Office for Europe. https//iris.who.int/items/e1a1162f-7f56-4973-9cd4-4c2d3d6bef10
Zagha, R. (2005). *Economic reforms and health financing in transition economies*. World Bank. https//documents1.worldbank.org/curated/en/664481468315296721/pdf/32692.pdf

Legal Aspects of the Implementation of Administrative Procedures by Executive Authorities and Local Self-Government Bodies in Ukraine

UDC 35:342.9(477) DOI: https://doi.org/10.15421/152604

Prokopenko Serhii
Ph.D. https://orcid.org/0000-0002-6273-6959, sergiiprokopenko91@gmail.com
Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)

Abstract.
The article is devoted to a comprehensive theoretical and legal study of the legal aspects of the implementation of administrative procedures by executive authorities and local self-government bodies in Ukraine. The purpose of the article is to provide a theoretical and legal justification of the essence and content of administrative procedures in the context of their implementation by executive authorities and local self-government bodies, as well as to generalize the legal mechanisms for the implementation of procedural activities of public administration, taking into account the principles of good governance, competence certainty and digitalization of administrative processes.

The research used systemic, formal-legal, comparative-legal, structural-functional and logical-legal methods, as well as methods of generalization and systematization of scientific approaches, which allowed us to consider administrative procedures as a multi-level legal construct that combines the normative, institutional and procedural dimensions of public-government activities. The results of the study indicate that the administrative procedure is a normatively defined sequence of legally significant actions of administrative bodies regarding the consideration and resolution of individual administrative cases, while administrative proceedings are a dynamic form of its implementation. It has been established that executive bodies and local self-government bodies within the administrative procedure act as administrative bodies, whose activities are determined by the principles of legality, proportionality, reasonableness, impartiality and timeliness.

It has been substantiated that the implementation of administrative procedural legislation forms a service-oriented model of public administration aimed at ensuring legal certainty, transparency and efficiency of the adoption of administrative acts. It has been determined that the modern development of administrative procedure in Ukraine is characterized by the strengthening of the role of the ASC as an institutional intermediary, the introduction of a multi-channel model of administrative service provision and the gradual digitalization of procedural processes, which leads to the transformation of the administrative procedure into an integrated legal mechanism that combines classical legal structures with digital technologies of public administration.

Keywords: public administration, administrative procedure, administrative proceedings, administrative services, executive authorities, local government, administrative act

Правові аспекти здійснення адміністративної процедури органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування в Україні

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

Анотація.
Стаття присвячена комплексному теоретико-правовому дослідженню правових аспектів здійснення адміністративної процедури органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування в Україні. Метою статті є теоретико-правове обґрунтування сутності та змісту адміністративної процедури в контексті її здійснення органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, а також узагальнення правових механізмів реалізації процедурної діяльності публічної адміністрації з урахуванням принципів належного врядування, компетенційної визначеності та цифровізації адміністративних процесів.

У процесі дослідження використано системний, формально-юридичний, порівняльно-правовий, структурно-функціональний та логіко-правовий методи, а також методи узагальнення та систематизації наукових підходів, що дозволило розглянути адміністративну процедуру як багаторівневу правову конструкцію, яка поєднує нормативний, інституційний та процесуальний виміри публічно-владної діяльності.

Результати дослідження свідчать, що адміністративна процедура є нормативно визначеною послідовністю юридично значущих дій адміністративних органів щодо розгляду та вирішення індивідуальних адміністративних справ, тоді як адміністративне провадження виступає динамічною формою її реалізації. Встановлено, що органи виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, у межах адміністративної процедури діють як адміністративні органи, діяльність яких детермінована принципами законності, пропорційності, обґрунтованості, неупередженості та своєчасності. Обґрунтовано, що імплементація адміністративно-процедурного законодавства формує сервісно-орієнтовану модель публічного адміністрування, спрямовану на забезпечення правової визначеності, прозорості та ефективності прийняття адміністративних актів.

Визначено, що сучасний розвиток адміністративної процедури в Україні характеризується посиленням ролі ЦНАП як інституційного посередника, впровадженням багатоканальної моделі надання адміністративних послуг та поступовою цифровізацією процедурних процесів, що зумовлює трансформацію адміністративної процедури в інтегрований правовий механізм, який поєднує класичні юридичні конструкції із цифровими технологіями публічного управління.

Ключові слова: публічне управління, адміністративна процедура, адміністративне провадження, адміністративні послуги, органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, адміністративний акт

Стаття надійшла / Article arrived: 12.03.26 // Схвалено до друку / Accepted: 08.05.26 // Підписано до друку / Approved for printing: 18.05.26

Вступ.

У сучасних умовах трансформації публічного управління, що відзначається впровадженням принципів належного врядування, децентралізаційними процесами, цифровізацією адміністративних послуг та посиленням орієнтації на забезпечення прав і свобод людини, особливої актуальності набуває дослідження правових аспектів здійснення адміністративної процедури органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування (далі – ОМС) в Україні, що зумовлено необхідністю формування єдиних процедурних стандартів реалізації владно-управлінських повноважень, які б забезпечували правову визначеність, прозорість та передбачуваність діяльності суб'єктів публічної адміністрації.

Актуальність дослідження посилюється у зв'язку з імплементацією Закону України «Про адміністративну процедуру», який заклав концептуально нові підходи до регулювання адміністративно-процедурних відносин та визначив універсальну модель здійснення адміністративної діяльності. Водночас практична реалізація його положень супроводжується низкою теоретико-правових і прикладних проблем, пов'язаних із розмежуванням категорій «адміністративна процедура» та «адміністративне провадження», визначенням меж дискреційних повноважень адміністративних органів, а також забезпеченням ефективного механізму захисту прав і законних інтересів учасників адміністративних правовідносин.

Додатковими викликами виступають інституційна багаторівневість системи публічної адміністрації, різнорідність функціонального навантаження органів виконавчої влади та ОМС, а також необхідність адаптації адміністративних процедур до умов цифрової трансформації та розвитку електронного урядування. За таких умов особливого значення набуває забезпечення узгодженості нормативно-правового регулювання, уніфікації процедурних підходів та мінімізації адміністративних бар'єрів у взаємодії держави з приватними особами.

Водночас у сучасній науці з державного управління та адміністративно-правовій науці спостерігається відсутність єдиного концептуального підходу до визначення сутності адміністративної процедури, її структури, функціонального призначення та місця у системі адміністративного процесу. Існуючі наукові дослідження переважно зосереджені на окремих аспектах адміністративно-процедурної діяльності, що ускладнює формування цілісної теоретико-методологічної моделі правового регулювання адміністративних процедур у діяльності органів виконавчої влади та ОМС. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність систематизації наукових підходів до трактування категорії «адміністративна процедура», уточнення її співвідношення з суміжними категоріями публічного управління, а також комплексного аналізу правових засад її здійснення органами виконавчої влади та ОМС в Україні.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Питання правового регулювання адміністративної процедури та особливостей її здійснення органами виконавчої влади й органами місцевого самоврядування є предметом активних наукових досліджень у вітчизняній та зарубіжній публічно-управлінській та адміністративно-правовій доктрині. Теоретико-методологічні засади адміністративної процедури як складової адміністративного процесу розкрито у фундаментальних працях вітчизняних учених. Зокрема, базові положення адміністративного права та процесу сформульовано у працях Ю. Битяка, В. Гаращука та ін. (2020), де адміністративна процедура розглядається як інструмент реалізації владно-управлінських функцій держави. Концептуальні підходи до визначення адміністративного процесу та його структури обґрунтовано Мельник, Р. С., та Бевзенко, В. М. (2014), які акцентують увагу на його системності та інституційній завершеності.

Сутнісні характеристики адміністративної процедури, її ознаки та функціональне призначення досліджено у працях І. Бойка (2017) та В. Галунька (2011), які розглядають її як впорядковану сукупність юридично значущих дій, спрямованих на досягнення правового результату та забезпечення прав і законних інтересів осіб. Розвиток процесуально-правового підходу до аналізу адміністративної процедури простежується у дослідженнях Е. Демського (2008) та Т. Кравцової (2013), де вона інтерпретується як різновид адміністративного провадження із чітко визначеними стадіями та процедурними гарантіями. Інституційний та функціональний виміри адміністративної процедури розкрито у працях О. Андрійко та О. Остапенка (2015), які досліджують діяльність органів виконавчої влади як ключових суб'єктів адміністративно-процедурних відносин.

Особливе місце у науковому дискурсі займають дослідження, присвячені принципам адміністративної процедури та їх імплементації у національну правову систему. Зокрема, А.Васильєва (2019) аналізує європейський досвід формування принципів адміністративної процедури, підкреслюючи їх значення для забезпечення ефективності та прозорості діяльності

адміністративних органів. Розвиток ідей щодо уніфікації адміністративних процедур та запровадження загальних процедурних стандартів простежується у працях І. Коліушка та В. Тимощука (2003), які акцентують увагу на проблемах впровадження загальної адміністративної процедури в Україні.

Значний внесок у дослідження адміністративної процедури як правового інституту зроблено у працях О. Ніколаєвої (2016) та А. Комзюка (2011), які розглядають її як комплексний механізм реалізації публічно-владних повноважень із чітко визначеною структурою та юридичними фактами. Водночас у працях Р. Куйбіди досліджено взаємозв'язок адміністративної процедури з адміністративною юстицією як інструментом контролю за діяльністю публічної адміністрації.

Окремий напрям досліджень становлять питання цифровізації адміністративних процедур та впровадження електронних адміністративних послуг. У цьому контексті слід відзначити роботи О. Жадана та М. Гончаренка (2022), які аналізують технологічні аспекти надання адміністративних послуг ОМС, підкреслюючи роль інформаційно-комунікаційних технологій у підвищенні ефективності адміністративної діяльності. Розвиток сервісної парадигми публічного управління обґрунтовано О. Петришиним (2018), який розглядає адміністративну процедуру як інструмент забезпечення людиноцентричності державного управління. У зарубіжній науковій літературі фундаментальні підходи до розуміння адміністративного права та процедурних механізмів його реалізації представлені у праці Chapus, R. (2001), де адміністративна процедура розглядається як базовий інструмент забезпечення законності публічного управління.

Попри наявність значного масиву наукових досліджень, більшість авторів зосереджують увагу або на загальнотеоретичних аспектах адміністративного процесу, або на окремих елементах адміністративної процедури, не формуючи цілісного підходу до аналізу її правового забезпечення у діяльності органів виконавчої влади та ОМС. Недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної інтеграції нормативно-правових, інституційних та функціональних аспектів адміністративної процедури, а також впливу цифровізації та децентралізації на її трансформацію.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про наявність вагомого теоретичного підґрунтя дослідження адміністративної процедури як правового інституту. Водночас потребують подальшого наукового опрацювання питання системного поєднання різних концептуальних підходів, уточнення правових аспектів її реалізації органами виконавчої влади та ОМС, а також адаптації адміністративно-процедурних механізмів до сучасних умов трансформації публічного управління в Україні.

Постановка завдання. Метою статті є теоретико-правове обґрунтування сутності та змісту адміністративної процедури в контексті її здійснення органами виконавчої влади та ОМС, а також узагальнення правових механізмів реалізації процедурної діяльності публічної адміністрації з урахуванням принципів належного врядування, компетенційної визначеності та цифровізації адміністративних процесів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: систематизувати наукові підходи до поняття «адміністративна процедура»; розкрити її правову природу як інституту адміністративного права; розмежувати категорії «адміністративна процедура» та «адміністративне провадження»; охарактеризувати структурні елементи адміністративної процедури; дослідити правовий статус органів виконавчої влади та ОМС; проаналізувати стадійність адміністративної процедури; визначити правові гарантії участі особи в адміністративному провадженні; дослідити особливості реалізації адміністративної процедури в умовах децентралізації.

Методи та матеріали. Методологічну основу дослідження правових аспектів здійснення адміністративної процедури органами виконавчої влади та ОМС в Україні становить сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, що забезпечують комплексний аналіз нормативного регулювання, доктринальних підходів та практичної реалізації адміністративно-процедурної діяльності. У процесі дослідження використано системний підхід, який дозволив розглядати адміністративну процедуру як цілісну правову категорію, що поєднує нормативний, інституційний та процесуальний рівні її реалізації в діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Застосування формально-юридичного методу забезпечило аналіз положень Закону України «Про адміністративну процедуру» та інших нормативно-правових актів, що регулюють порядок здійснення адміністративних процедур, а також дало змогу уточнити зміст ключових правових категорій, зокрема «адміністративна процедура», «адміністративне провадження», «процедурні дії» та «процедурні рішення». Порівняльно-правовий метод використано

для розмежування підходів до розуміння адміністративної процедури в національній публічно-управлінській та адміністративно--правовій доктрині, а також для зіставлення її нормативного закріплення з теоретичними інтерпретаціями у працях вітчизняних науковців. На основі структурно-функціонального аналізу досліджено внутрішню будову адміністративної процедури, її стадії, суб'єктний склад, а також функціональне призначення у процесі прийняття адміністративних актів органами публічної адміністрації. Логіко-правовий метод застосовано для обґрунтування взаємозв'язку між принципами адміністративної процедури, межами дискреційних повноважень адміністративних органів та гарантіями захисту прав і законних інтересів приватних осіб.

Інформаційною базою дослідження слугували положення Конституції України, Закон України «Про адміністративну процедуру», Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», інші нормативно-правові акти, а також наукові праці вітчизняних учених з публічного управління та адміністративного права, що стосуються проблематики адміністративної процедури та діяльності органів публічної влади.

Результати дослідження.

У сучасній публічно-управлінській та адміністративно-правовій доктрині категорія «адміністративна процедура» не має уніфікованого тлумачення, що зумовлює наявність різноаспектних теоретичних підходів до її інтерпретації. Їх змістове розмежування базується на відмінностях методологічних засад дослідження, акцентах на функціональному, інституційному, процесуальному та нормативному вимірах адміністративно--процедурної діяльності. З метою систематизації наукових позицій та виявлення концептуальних особливостей розуміння адміністративної процедури в сфері публічного управління доцільним є узагальнення основних підходів, які відображають як класичні, так і сучасні трактування категорії «адміністративна процедура» (табл. 1).

Табл. 1.

Систематизація підходів до інтерпретації поняття «адміністративна процедура»

№ з/п	Автор (джерело)	Концептуально--методологічний підхід	Трактування
1	Оксінь В. (Оксінь, 2020, с. 29)	Нормативно--процедурний	Адміністративна процедура інтерпретується як нормативно детермінований порядок розгляду та вирішення індивідуалізованих адміністративних справ уповноваженими суб'єктами публічної влади на підставі звернень фізичних і юридичних осіб.
2	Малиновський В. Я. (Малиновський, 2009, с. 122)		Адміністративна процедура визначається як урегульована нормами права діяльність суб'єктів публічної адміністрації, спрямована на розгляд і вирішення індивідуальних адміністративних справ у межах реалізації владно-управлінських функцій.
3	Закон України «Про адміністративну процедуру» (Про адміністративну процедуру, 2022)		Адміністративна процедура визначається як урегульована законом діяльність адміністративного органу, спрямована на розгляд і вирішення індивідуальної адміністративної справи.
4	Демський Е. Ф. (Демський, 2008, с. 131); Ігонін Р. В., Вікторчук М. В. (Ігонін & Вікторчук, 2019, с. 182–190)	Інституційний	Адміністративна процедура охоплює комплекс нормативно регламентованих процесів реалізації управлінських повноважень, включаючи нормотворчу, кадрову, контрольну, наглядову та інші види адміністративної діяльності.
5	Мельник Р. С. (Мельник, 2012, с. 75)		Адміністративна процедура трактується як самостійний процесуально-правовий інститут, що включає структуровану систему норм, принципів та стадій, спрямованих на уніфікацію адміністративної діяльності.

№ з/п	Автор (джерело)	Концептуально--методологічний підхід	Трактування
6	Бойко І. В. (Бойко, 2017, с. 116–117)	Функціонально--цільовий	Адміністративна процедура розглядається як впорядкована сукупність юридично релевантних дій, скерованих на досягнення визначеного правового результату з урахуванням сервісно-управлінської природи адміністративної діяльності.
7	Галунько В. В. (Галунько, 2011, с. 276)		Адміністративна процедура трактується як законодавчо встановлений порядок розгляду та вирішення індивідуальних адміністративних справ, який скерований на гарантування прав, свобод і законних інтересів осіб та забезпечення стабільності публічно-правових відносин.
8	Битяк Ю. П., Гаращук В. М. (Битяк & Гаращук, 2011, с. 98)	Процесуально-правовий	Адміністративна процедура інтерпретується як різновид юридичного провадження, у межах якого забезпечується реалізація, охорона та захист суб'єктивних прав і законних інтересів фізичних і юридичних осіб.
9	Битяк Ю. П. (Битяк, 2000, с. 14)		Передбачає ототожнення адміністративної процедури з адміністративним процесом як єдиної форми реалізації адміністративно-правових норм.
10	Мельник Р. С. (Мельник, 2012, с. 76)	Структурно--процесуальний	Адміністративний процес інтерпретується як системна сукупність адміністративних процедур, об'єднаних спільними принципами законності, пропорційності, обґрунтованості та доступності.
11	Тимощук В. П., Коліушко І. Б. (Коліушко & Тимощук, 2003, с. 29)		Адміністративна процедура розглядається як інструмент подолання концептуальної невизначеності та уніфікації спеціалізованих адміністративних процедур у різних галузях публічного управління.
12	Ківалов С. В. (Ківалов, 2010, с. 44), Сорока І.В. (Сорока, 2014, с. 53)		Адміністративна процедура розглядається як складова адміністративного процесу, що охоплює позасудову діяльність органів публічної адміністрації.
13	Битяк Ю. П., Гаращук В. М. (Битяк & Гаращук, 2011, с. 99)	Комунікативно--гарантійний	Адміністративна процедура розглядається як правовий механізм взаємодії між особою та державою, що забезпечує реалізацію права бути вислуханим, подання доказів та оскарження адміністративних рішень
14	Андрійко О. Ф. (Андрійко, 2005, с. 65)		Визначає адміністративну процедуру як систему чітко встановлених правил, строків та вимог до мотивування рішень, що обмежують дискрецію адміністративних органів.
15	Петришин О. В. (Петришин, 2018, с. 134)	Цифровізаційний	Інтерпретує адміністративну процедуру як інструмент забезпечення прозорості, підзвітності та людиноцентричності публічного управління в умовах цифрової трансформації.

Примітки: *сформовано автором на основі джерел: (Оксінь, 2020, с. 29; Малиновський, 2009, с. 122; Про адміністративну процедуру, 2022; Демський, 2008, с. 131; Ігонін & Вікторчук, 2019, с. 182–190; Мельник, 2012, с. 75; Бойко, 2017, с. 116–117; Галунько, 2011, с. 276; Битяк & Гаращук, 2011, с. 98; Битяк, 2000, с. 14; Мельник, 2012, с. 76; Коліушко & Тимощук, 2003, с. 29; Ківалов, 2010, с. 44; Сорока, 2014, с. 53; Битяк & Гаращук, 2011, с. 99; Андрійко, 2005, с. 65; Петришин, 2018, с. 134).*

Систематизація наукових підходів дозволяє обґрунтувати, що адміністративна процедура у контексті діяльності органів публічної влади в Україні є багаторівневою правовою категорією, яка поєднує нормативно встановлену послідовність дій, процесуальні механізми їх реалізації та функціонально-цільову спрямованість на забезпечення прав і законних інтересів суб'єктів адміністративно-правових відносин.

Отже, у межах дослідження правових аспектів здійснення адміністративної процедури органами виконавчої влади та ОМС в Україні адміністративна процедура може бути визначена як нормативно врегульована, системно організована сукупність юридично значущих дій і владних рішень суб'єктів публічної адміністрації, спрямована на правомірне, обґрунтоване та ефективне вирішення індивідуальних адміністративних справ, що забезпечує реалізацію принципів верховенства права, належного урядування та гарантування

захисту прав і законних інтересів учасників адміністративно-правових відносин.

У контексті дослідження правових аспектів здійснення адміністративної процедури органами публічної влади в Україні особливого значення набуває нормативне розмежування категорій «адміністративна процедура» та «адміністративне провадження», закріплених у Законі України «Про адміністративну процедуру» (Про адміністративну процедуру, 2022). Зазначене розмежування має не лише теоретико-правовий, але й безпосередній прикладний характер, оскільки визначає алгоритм дій адміністративних органів під час вирішення індивідуальних адміністративних справ.

Відповідно до положень ст. 2 Закону України «Про адміністративну процедуру», адміністративна процедура визначається як встановлений законом порядок розгляду та вирішення адміністративної справи, тоді як адміністративне провадження характеризується як сукупність процедурних дій і процедурних рішень, що вчиняються адміністративним органом у процесі розгляду та вирішення справи і завершуються прийняттям, а в необхідних випадках і виконанням адміністративного акта (Про адміністративну процедуру, 2022). Тож адміністративна процедура виступає нормативно визначеною моделлю (алгоритмом) здійснення адміністративного розгляду, тоді як адміністративне провадження є процесуально-динамічною формою її реалізації.

Узагальнюючи наведені положення, доцільно констатувати, що адміністративна процедура становить законодавчо закріплену послідовність дій адміністративного органу щодо розгляду індивідуальної адміністративної справи, тоді як адміністративне провадження є практичним процесом реалізації цієї послідовності у межах конкретної справи з досягненням юридично значущого результату у вигляді адміністративного акта.

У структурі адміністративної процедури законодавець також виокремлює низку процесуальних інструментів, зокрема «процедурні дії» та «процедурні рішення». Відповідно до п. 9 ст. 2 Закону України «Про адміністративну процедуру» процедурною дією є дія адміністративного органу, що вчиняється під час розгляду справи, але не вирішує її по суті, а згідно з п. 10 ст. 2 процедурне рішення – це рішення, яке приймається в ході розгляду справи, але також не вирішує її по суті (Про адміністративну процедуру, 2022).

У доктринальному вимірі процедурні дії розглядаються як проміжні процесуальні акти публічної адміністрації, спрямовані на збирання, перевірку та уточнення фактичних даних у межах адміністративного провадження. Натомість процедурні рішення забезпечують фіксацію проміжних юридичних результатів адміністративного розгляду, зокрема щодо вирішення клопотань учасників, процесуального руху заяв та визначення статусу учасників провадження.

Узагальнюючи зазначене, слід констатувати, що в межах одного адміністративного провадження здійснюється сукупність процедурних дій і приймається низка процедурних рішень, тоді як його юридичним результатом є ухвалення адміністративного акта (або актів), яким вирішується справа по суті, що становить завершальну стадію адміністративно-процедурної діяльності (Курило & Мушенок, 2016, с. 50).

Адміністративна процедура як фундаментальний інститут сучасного адміністративного права України становить нормативно-організаційний механізм реалізації публічно-владних управлінських функцій органами виконавчої влади та ОМС, скерований на забезпечення правомірного, передбачуваного та юридично визначеного порядку прийняття індивідуальних адміністративних актів. Її внутрішня структура характеризується системною інтеграцією трьох взаємопов'язаних елементів – суб'єктного складу, об'єктної сфери та юридико-фактичної основи процедурних правовідносин.

Суб'єктна компонента адміністративної процедури має публічно-правову природу та визначається через домінуючу роль органів виконавчої влади та ОМС як носіїв делегованих та власних владних повноважень. Зазначені суб'єкти виступають інституційними центрами процедурного провадження, реалізуючи функції ініціювання, розгляду та ухвалення адміністративних рішень у межах визначеної компетенції. Їх правовий статус характеризується імперативно встановленими межами дискреції та обов'язком дотримання принципів адміністративного процесуального права.

У структурі суб'єктного складу процедурних правовідносин особливе місце займають приватні особи – фізичні та юридичні суб'єкти права, які реалізують процесуальну ініціативу шляхом подання адміністративних звернень з метою набуття, зміни або припинення суб'єктивних прав, а також отримання

адміністративних послуг. Їх участь у процедурі є формою реалізації конституційного права на належне адміністративне врядування та доступ до публічної адміністрації (Бандурка, 2004, с. 51). Додатковим елементом є треті особи, правовий інтерес яких потенційно або фактично зазнає впливу внаслідок прийняття адміністративного акта, що особливо актуально для процедур у сфері містобудування, земельних відносин та муніципального управління.

Окремої уваги в контексті дослідження потребує питання реалізації адміністративної процедури ОМС як суб'єктами публічної адміністрації. Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР (Про місцеве самоврядування в Україні, 1997) та Закону України «Про адміністративну процедуру» (Про адміністративну процедуру, 2022), ОМС та їх посадові особи у процесі вирішення індивідуальних справ щодо фізичних і юридичних осіб виступають як адміністративні органи, наділені відповідними владно-управлінськими повноваженнями.

Правові аспекти здійснення адміністративної процедури органами виконавчої влади та ОМС в Україні визначаються Законом України «Про адміністративну процедуру» як нормативно встановлений порядок реалізації публічно-владних повноважень під час розгляду та вирішення індивідуальних адміністративних справ. Органи публічної влади у цьому контексті виступають як адміністративні органи, що здійснюють владно-управлінську діяльність щодо фізичних і юридичних осіб шляхом прийняття адміністративних актів.

Здійснення адміністративної процедури цими органами ґрунтується на принципі законності, відповідно до якого вони діють виключно на підставі, в межах повноважень та у спосіб, визначений Конституцією України та чинним законодавством. Це означає, що будь-яке рішення органу виконавчої влади або ОМС в межах адміністративної процедури повинно мати чітку нормативну основу та відповідати встановленій компетенції.

У межах адміністративної процедури органи виконавчої влади та ОМС приймають адміністративні акти, зокрема щодо надання дозволів, державної реєстрації, вирішення питань соціального забезпечення, містобудування, земельних відносин та реєстрації актів цивільного стану (Адміністративна процедура як спосіб забезпечення органами місцевого самоврядування прав та інтересів осіб, 2024). Водночас слід наголосити, що ОМС не завжди виступають як адміністративні органи, зокрема у випадках здійснення нормотворчої діяльності (затвердження регламентів, програм соціально-економічного розвитку, місцевих бюджетів, правил благоустрою, встановлення місцевих податків і зборів), оскільки така діяльність має загальнонормативний, а не індивідуально-адміністративний характер.

Ключовим правовим аспектом є компетенційна визначеність адміністративних органів, яка охоплює предметну, територіальну та функціональну компетенцію. Орган виконавчої влади або ОМС має право розглядати та вирішувати адміністративну справу лише за умови наявності прямо визначених законодавством повноважень. Перевищення або неправильне застосування компетенції є порушенням адміністративної процедури та підставою для визнання рішення протиправним.

Важливим елементом є обов'язок адміністративних органів дотримуватися встановлених процедурних принципів, які мають імперативний характер. До них належать верховенство права, пропорційність, обґрунтованість, безсторонність, ефективність, своєчасність, офіційність та гарантування участі особи. Ці принципи безпосередньо визначають межі дискреційних повноважень органів виконавчої влади та ОМС і забезпечують правову визначеність їх рішень.

Адміністративна процедура передбачає обов'язок органів публічної влади забезпечити участь особи у провадженні, зокрема право бути заслуханою до прийняття рішення, право на доступ до матеріалів справи, подання доказів і заперечень, а також право на представництво. Тож, діяльність органів виконавчої влади та ОМС у межах адміністративної процедури набуває чітко регламентованого процедурного характеру, що обмежує їх дискреційні повноваження та забезпечує участь заінтересованих осіб у процесі прийняття рішень.

Адміністративні органи зобов'язані забезпечувати мотивованість адміністративних актів, особливо у випадках, коли такі акти впливають на права, свободи чи законні інтереси особи. Вимога щодо мотивованості рішень є правовою гарантією, яка забезпечує можливість здійснення судового та адміністративного контролю за діяльністю органів виконавчої влади та ОМС. Окремим правовим аспектом є обов'язок дотримання розумних строків розгляду адміністративних справ, що виключає затягування процедур та забезпечує ефективність

публічного управління. Органи виконавчої влади та ОМС зобов'язані організовувати провадження таким чином, щоб рішення приймалися своєчасно та відповідали актуальності правової ситуації (Про адміністративну процедуру, 2022).

Тож, правове регулювання адміністративної процедури формує для органів виконавчої влади та ОМС імперативну модель поведінки, в якій реалізація владних повноважень можлива лише у чітко визначених процедурних межах із забезпеченням гарантій прав особи, принципів правової держави та можливості ефективного правового захисту.

Об'єкт адміністративної процедури у матеріально-правовому вимірі охоплює сукупність публічно-правових відносин, що виникають у зв'язку з реалізацією, трансформацією або припиненням суб'єктивних прав та юридичних обов'язків учасників адміністративного провадження. У функціональному аспекті об'єктом виступає також юридично значущий результат діяльності адміністративного органу – індивідуальний адміністративний акт, який має владно-розпорядчий характер та породжує правові наслідки для адресатів (Ніколаєва, 2016, с. 88).

Юридичні факти як структурний елемент адміністративної процедури виконують функцію правового детермінанта виникнення, зміни або припинення процедурних правовідносин. До них належать як ініціюючі дії приватних осіб (подання заяви), так і владні імперативні дії адміністративних органів (ex officio ініціювання провадження у межах контрольно-наглядових повноважень), а також завершальні акти індивідуального регулювання, що закріплюють результат процедурного циклу (Комзюк, 2011, с. 63).

Нормативна модель адміністративної процедури в Україні, кодифікована Законом України «Про адміністративну процедуру» від 17 листопада 2021 року № 2073-IX, імплементує стадійний підхід до її реалізації, що відображає внутрішню логіку публічно-адміністративного процесу.

Стадія ініціювання провадження є юридичним стартом адміністративної процедури та може мати як диспозитивний (за заявою особи), так і імперативний (за ініціативою адміністративного органу) характер. На цьому етапі відбувається юридична фіксація предмета адміністративної справи та визначення меж адміністративного розгляду (Про адміністративну процедуру, 2022).

Стадія збирання та дослідження доказів характеризується реалізацією принципу офіційності, відповідно до якого адміністративний орган зобов'язаний забезпечити повне, всебічне та об'єктивне встановлення фактичних обставин справи шляхом отримання та перевірки інформації, використання державних реєстрів, а також залучення експертних висновків і спеціальних знань (Андрійко, Остапенко, 2015, с. 102).

Стадія розгляду справи та ухвалення адміністративного акта є центральною в структурі процедури, оскільки саме на цьому етапі реалізується владно-розпорядча функція адміністративного органу. Її правова визначеність забезпечується принципами змагальності, права бути вислуханим та обов'язковості мотивування адміністративного рішення, що є гарантією його легітимності (Chapus, 2001, p. 143; Андрійко, 2005, с. 65).

Стадія оскарження адміністративного акта виконує контрольну та коригувальну функцію, забезпечуючи як внутрішньо адміністративний, так і судовий перегляд рішень органів виконавчої влади та ОМС, що є ключовим елементом гарантування правової захищеності приватних осіб (Кравцова, 2013, с. 77).

Функціонування адміністративної процедури детермінується системою загальноправових принципів, які мають імперативний характер і виступають нормативними орієнтирами діяльності публічної адміністрації: принцип законності визначає обов'язок органів діяти виключно в межах та у спосіб, передбачений законом; принцип пропорційності забезпечує баланс між публічним інтересом та індивідуальними правами (Коліушко & Тимощук, 2003, с. 30); принцип неупередженості гарантує відсутність конфлікту інтересів у діяльності посадових осіб (Битяк & Гаращук, 2011, с. 99); принцип доступності забезпечує реальну можливість реалізації права на звернення; принцип гласності встановлює вимоги прозорості адміністративного провадження (Ніколаєва, 2016, с. 93).; принцип ефективності передбачає розумну тривалість та оптимізацію адміністративних процедур (Васильєва, 2019, с. 45).

Системна імплементація Закону України «Про адміністративну процедуру» формує нову парадигму публічно-управлінського та адміністративно-правового регулювання, у межах якої органи виконавчої влади та ОМС трансформуються з домінуючих владних суб'єктів у сервісно-орієнтовані інституції публічного адміністрування. Закон України «Про адміністративну процедуру» виконує функцію

універсального процедурного стандарту (lex generalis), який інтегрується у систему спеціального законодавства та Кодексу адміністративного судочинства України, забезпечуючи єдність адміністративно-процедурного простору (Куйбіда, 2005, с. 21; Коліушко, 2021, с. 56).

Важливого значення набуває нормативне закріплення багатоканальної моделі надання адміністративних послуг у межах реформи децентралізації, відповідно до якої адміністративні процедури можуть здійснюватися через адміністратора ЦНАП, безпосередньо суб'єктом надання послуги або із застосуванням електронних інформаційних систем. Така модель відображає тенденцію до підвищення процесуальної гнучкості адміністративного права та спрямована на підвищення ефективності реалізації управлінських функцій органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Законодавче закріплення обов'язку надання адміністративних послуг ОМС виключно через ЦНАП формує модель інституційної централізації процедурного процесу на локальному рівні, що сприяє уніфікації адміністративних процедур та забезпеченню їх передбачуваності. Водночас делегування Кабінету Міністрів України повноважень щодо затвердження обов'язкового переліку адміністративних послуг забезпечує вертикальну узгодженість процедурних стандартів у системі публічного адміністрування (Білозір, 2020).

Ключовим вектором розвитку адміністративної процедури є її цифровізація, що трансформує традиційні паперові процедури у електронно-інформаційні моделі взаємодії між адміністративними органами та заявниками. У цьому контексті імплементація інформаційно-комунікаційних технологій розглядається як інструмент структурної модернізації адміністративного процесу, котрий скерований на скорочення часових витрат, мінімізацію адміністративних бар'єрів та підвищення прозорості прийняття рішень.

В українських умовах цифровізація адміністративної процедури перебуває на етапі інституційного становлення, однак уже сформовано базові нормативно-правові та організаційні передумови її подальшого розвитку. У цьому контексті адміністративна процедура поступово набуває ознак інтегрованого правового механізму, який поєднує класичні юридичні конструкції із цифровими технологіями публічного управління (Жадан, Гончаренко, 2022).

Таким чином, правові аспекти здійснення адміністративної процедури органами виконавчої влади та ОМС в Україні характеризуються комплексною трансформацією її інституційної, функціональної та технологічної складових. Адміністративна процедура набуває статусу системоутворюючого правового інструменту забезпечення належного врядування, реалізації принципу верховенства права та формування сервісно-орієнтованої моделі публічного адміністрування в умовах децентралізації та цифрової трансформації держави.

Висновки.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що адміністративна процедура в системі публічного управління України є складною багаторівневою правовою категорією, яка не має уніфікованого доктринального тлумачення та формується на перетині нормативного, процесуального, інституційного та функціонального підходів. Виявлено, що сучасна публічно-управлінська та адміністративно-правова наука характеризується концептуальною множинністю інтерпретацій адміністративної процедури, що відображає її еволюцію від суто процесуального механізму до комплексного правового інституту забезпечення належного врядування. Встановлено, що законодавче закріплення адміністративної процедури у Законі України «Про адміністративну процедуру» (2022 р.) стало системоутворюючим етапом її інституціоналізації, оскільки нормативно розмежовано поняття «адміністративна процедура» та «адміністративне провадження». Доведено, що адміністративна процедура виступає статичною нормативною моделлю послідовності дій адміністративного органу, тоді як адміністративне провадження є її динамічною процесуальною реалізацією у межах конкретної адміністративної справи.

Обґрунтовано, що органи виконавчої влади та ОМС в Україні у межах адміністративної процедури функціонують як адміністративні органи з чітко визначеною компетенцією, реалізація якої обмежується принципами законності, пропорційності, неупередженості, обґрунтованості та своєчасності. Встановлено, що ключовим правовим аспектом їх діяльності є імперативність процедурних вимог, які визначають межі дискреційних повноважень та забезпечують юридичну визначеність адміністративних рішень. Визначено, що сучасний етап розвитку адміністративної процедури в Україні характеризується впровадженням багатоканальної моделі надання

адміністративних послуг, інституційною роллю ЦНАП як ключового процедурного посередника, а також поступовою цифровізацією адміністративних процесів, що формує нову електронну модель взаємодії між адміністративними органами та приватними особами.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для удосконалення адміністративного законодавства, підвищення ефективності процедурної діяльності органів публічної влади, а також забезпечення належного рівня гарантування прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у відносинах із державою. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розвиток електронних адміністративних процедур у контексті цифрової трансформації публічного управління.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Адміністративна процедура як спосіб забезпечення органами місцевого самоврядування прав та інтересів осіб. (2024). *Децентралізація: вебпортал*. URL: https://decentralization.ua/news/16950

Андрійко, О. Ф. (2005). *Органи виконавчої влади в Україні*. Київ: Наукова думка.

Андрійко, О. Ф., & Остапенко, О. В. (2015). *Адміністративне право України*. Київ: Наукова думка.

Бандурка, О. М. (2004). *Адміністративний процес* (навч. посіб.). Харків: Університет внутрішніх справ.

Битяк, Ю. П., & Гаращук, В. М. (2011). *Адміністративне право України*. Харків: Право.

Битяк, Ю. П., Гаращук, В. М., Настюк, В. Я., & ін. (2020). *Адміністративне право* (методичні матеріали). Харків: Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого. https[:]//library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2020/MM-393.pdf

Білозір, Л. (2020). Новий закон про адміністративні послуги: як він працюватиме. *Децентралізація*. URL: https://decentralization.gov.ua/news/13000

Бойко, І. В. (2017). Адміністративна процедура – поняття, ознаки і види. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*, 33, 113–122. http://nbuv.gov.ua/UJRN/dbms_2017_33_12

Васильєва, А. С. (2019). Принципи адміністративної процедури: європейський досвід та українські реалії. Львів: Світ.

Галунько, В. В. (ред.). (2011). *Адміністративне право України: навчальний посібник* (Т. 1: Загальне адміністративне право). Херсон: ПАТ «Херсонська міська друкарня». URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=S&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21FMT=fullwebr&S21ALL=%28%3C.%3ET%3D%D0%90%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B5%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8%3C.%3E%29&Z21ID=

Демський, Е. Ф. (2008). *Адміністративне процесуальне право України*. Київ: Юрінком Інтер.

Жадан, О. В., & Гончаренко, М. В. (2022). Технологічні аспекти надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*, (1(19)), 80–90. https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-1(19)-80-90

Ігонін, Р. В., & Вікторчук, М. В. (2019). Поняття та особливості адміністративних процедур. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка*, 2, 182–190. https://www.researchgate.net/publication/368079654_Ponatta_ta_osoblivosti_adminstrativnih_procedur

Ківалов, С. В. (2010). *Адміністративне право України* (навч. посіб.). Одеса: Юридична література.

Коліушко, І. Б. (2021). Загальні адміністративні процедури: проблеми впровадження. *Вісник НАДУ*, (3), 54–62.

Коліушко, І. Б. (відп. ред.), & Тимощук, В. П. (авт.-упоряд.). (2003). *Адміністративна процедура та адміністративні послуги: зарубіжний досвід і пропозиції для України*. Київ: Факт. URL: https://www.slideshare.net/slideshow/ss-59875911/59875911

Коліушко, І. Б., & Куйбіда, Р. О. (2003). *Адміністративна юстиція: європейський досвід і пропозиції для України*. Київ: Факт. URL: https://journals.fpk.kyiv.ua/index.php/kyivlawjournal/article/view/78

Комзюк, А. Т. (2011). *Адміністративне право України*. Київ: Юрінком Інтер.

Кравцова, Т. М. (2013). *Адміністративні провадження в Україні: поняття, структура, гарантії*. Харків: Право.

Курило, В. І., & Мушенок, В. В. (2016). Значення місцевих податків у процесі реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. *Актуальні проблеми створення інтелектуальних і індустріальних парків: збірник матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф.* (с. 49–51). Київ: МП Леся.

Малиновський, В. Я. (2009). *Державне управління* (навч. посіб.). Київ: Атіка.

Мельник, Р. С. (2012). *Адміністративний процес: поняття та структура*. Харків: Право.

Мельник, Р. С., & Бевзенко, В. М. (2014). *Загальне адміністративне право*. Київ: Ваіте. https://fpk.in.ua/images/biblioteka/2bac_pravo/Zahalne-administratyvne-pravo-Melnyk-R.-S.-Bevzenko-V.-M.-2014.pdf

Ніколаєва, О. В. (2016). *Адміністративна процедура: теоретичні та практичні аспекти*. Одеса: Фенікс.

Оксінь, В. (2020). Сутність адміністративних процедур вирішення питань місцевого значення в Україні. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*, 3–4, 26–34. www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_3-4_2020-26-34.pdf

Петришин, О. В. (2018). *Публічне управління: сервісна парадигма*. Харків: Право.

Про адміністративну процедуру: Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text

Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80

Сорока, І. В. (2014). *Адміністративний процес* (навч. посіб.). Київ: Центр учбової літератури.
Chapus, R. (2001). General administrative law. Paris: Montchrestien. https//worldcat.org/title/489780415

REFERENCES

Administrative procedure as a way to ensure the rights and interests of persons by local self-government bodies. (2024). *Decentralization: Web Portal*. URL: https://decentralization.ua/news/16950
Andriyko, O. F. (2005). *Executive authorities in Ukraine*. Kyiv: Naukova dumka.
Andriyko, O. F., & Ostapenko, O. V. (2015). *Administrative Law of Ukraine*. Kyiv: Naukova dumka.
Bandurka, O. M. (2004). *Administrative Process* (teaching aid). Kharkiv: University of Internal Affairs.
Bilozir, L. (2020). The new law on administrative services: how it will work. *Decentralization*. https://decentralization.gov.ua/news/13000
Boyko, I. V. (2017). Administrative procedure – concepts, features and types. *State Building and Local Self-Government*, 33, 113–122. http://nbuv.gov.ua/UJRN/dbms_2017_33_12
Bytyak, Y. P., & Garashchuk, V. M. (2011). *Administrative Law of Ukraine*. Kharkiv: Pravo.
Bytyak, Y. P., Garashchuk, V. M., Nastyuk, V. Ya., et al. (2020). *Administrative Law* (Methodological Materials). Kharkiv: Yaroslav the Wise National Law University. https//library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2020/MM-393.pdf
Chapus, R. (2001). General administrative law. Paris: Montchrestien. https//worldcat.org/title/489780415
Demsky, E. F. (2008). *Administrative Procedural Law of Ukraine*. Kyiv: Yurinkom Inter.
Galunko, V. V. (ed.). (2011). *Administrative Law of Ukraine: Textbook* (Vol. 1: General Administrative Law). Kherson: PJSC "Kherson City Printing House".
Igonin, R. V., & Viktorchuk, M. V. (2019). Concepts and features of administrative procedures. *Bulletin of the Luhansk State University of Internal Affairs named after E. O. Didorenko*, 2, 182–190. https://www.researchgate.net/publication/368079654_Ponatta_ta_osoblivosti_adminstrativnih_procedur
Kivalov, S. V. (2010). *Administrative Law of Ukraine* (textbook). Odesa: Legal Literature.
Koliushko, I. B. (2021). General administrative procedures: implementation problems. *Bulletin of NADA,* (3), 54–62.
Koliushko, I. B. (ed.), & Tymoshchuk, V. P. (author). (2003). *Administrative Procedure and Administrative Services: Foreign Experience and Proposals for Ukraine*. Kyiv: Fakt. URL: https://www.slideshare.net/slideshow/ss-59875911/59875911
Koliushko, I. B., & Kuybida, R. O. (2003). *Administrative Justice: European Experience and Proposals for Ukraine*. Kyiv: Fact. URL: https://journals.fpk.kyiv.ua/index.php/kyivlawjournal/article/view/78
Komziuk, A. T. (2011). *Administrative Law of Ukraine*. Kyiv: Yurinkom Inter.
Kravtsova, T. M. (2013). *Administrative proceedings in Ukraine: concept, structure, guarantees*. Kharkiv: Pravo.
Kurylo, V. I., & Mushenok, V. V. (2016). The importance of local taxes in the process of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine. *Actual Problems of Creation of Intellectual and Industrial Parks: Collection of Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference.* (pp. 49–51). Kyiv: MP Lesya.
Malinovsky, V. Y. (2009). *State Administration* (Teaching Aid). Kyiv: Atika.
Melnyk, R. S. (2012). *Administrative process: concept and structure*. Kharkiv: Pravo.
Melnyk, R. S., & Bevzenko, V. M. (2014). *General administrative law*. Kyiv: Vaite. https://fpk.in.ua/images/biblioteka/2bac_pravo/Zahalne-administratyvne-pravo-Melnyk-R.-S.-Bevzenko-V.-M.-2014.pdf
Nikolaeva, O. V. (2016). *Administrative procedure: theoretical and practical aspects*. Odesa: Phoenix.
Oksin, V. (2020). The essence of administrative procedures for resolving issues of local importance in Ukraine. *Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism*, 3–4, 26–34. www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_3-4_2020-26-34.pdf
On administrative procedure: Law of Ukraine dated 17.02.2022 No. 2073-IX. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text
On Local Self-Government in Ukraine: Law of Ukraine of 21.05.1997 No. 280/97-VR. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80
Petryshyn, O. V. (2018). *Public Administration: Service Paradigm*. Kharkiv: Pravo.
Soroka, I. V. (2014). *Administrative Process* (Teaching Aid). Kyiv: Center for Educational Literature.
Vasilieva, A. S. (2019). Principles of administrative procedure: European experience and Ukrainian realities. Lviv: World.
Zhadan, O. V., & Honcharenko, M. V. (2022). Technological aspects of the provision of administrative services by local governments. *Expert: Paradigms of Legal Sciences and Public Administration*, (1(19)), 80–90. https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-1(19)-80-90

CBDC and Macroeconomic Stabilisation Governance: Lessons for Wartime Ukraine

UDC 336.74:004.738.5]:338.23:355.4(477) DOI: https://doi.org/10.15421/152605

Fedirko Nataliia
Ph.D., Assoc. Prof., https://orcid.org/0000-0003-4009-9474, nataliia.fedirko@kneu.edu.ua
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)

Abstract.
Relevance. The prolonged full-scale war in Ukraine has generated profound macroeconomic shocks, manifested in fiscal imbalances, inflationary pressures, external trade disruptions, and heightened uncertainty. Under such conditions, traditional macroeconomic stabilisation instruments face significant constraints, which increases the relevance of innovative monetary and institutional tools.

The purpose of this study is to substantiate the prospects for the implementation of Central Bank digital currency (CBDC) in Ukraine and its potential role in enhancing the effectiveness of macroeconomic stabilisation policy.

Results. The experience of pioneer economies shows that CBDCs do not yet act as an independent driver of economic growth but can stimulate it when development occurs in stable institutional conditions. The introduction of the e-hryvnia in Ukraine can positively influence key channels of macroeconomic stabilisation. In the monetary sphere, CBDC strengthens the transmission mechanism of monetary policy, improves liquidity management, and enhances control over inflationary expectations. In the fiscal domain, it increases transparency of public expenditures, reduces transaction costs, and improves targeting of social programs. From a structural perspective, the e-hryvnia supports financial inclusion, accelerates digitalisation of economic activity, and reduces the scale of the shadow economy.

Conclusions. The e-hryvnia should be considered not merely as a technological innovation, but as an institutional instrument of macroeconomic stabilisation. Its effective implementation requires a phased approach, regulatory coherence, cybersecurity safeguards, and alignment with fiscal and monetary policy objectives. Under these conditions, it can become an essential component of Ukraine's resilient macroeconomic framework.

Keywords: CBDC, e-hrynva, macroeconomic policy, wartime economy challenges, macroeconomic resilience, stabilisation, digital transformation

CBDC та управління макроекономічною стабілізацією: уроки для України в умовах війни

Федірко Наталія
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

Анотація.
Актуальність. Тривала повномасштабна війна в Україні спричинила глибокі макроекономічні шоки, що проявляються у фіскальних дисбалансах, інфляційному тиску, порушеннях зовнішньої торгівлі та підвищеній невизначеності. За таких умов традиційні інструменти макроекономічної стабілізації стикаються зі значними обмеженнями, що підвищує актуальність інноваційних монетарних та інституційних рішень.

Метою дослідження є обґрунтування перспектив впровадження цифрової валюти центрального банку (CBDC) в Україні та її потенційної ролі для підвищення ефективності політики макроекономічної стабілізації.

Результати. Досвід країн-піонерів у запровадженні цифрової валюти центрального банку свідчить, що CBDC поки що не виступає самостійним драйвером економічного зростання, однак може його стимулювати за умови розвитку у стабільному інституційному середовищі. Запровадження е-гривні в Україні може позитивно впливати на ключові канали макроекономічної стабілізації. У монетарній сфері CBDC сприяє посиленню трансмісійного механізму грошово-кредитної політики, покращенню управління ліквідністю та контроль над інфляційними очікуваннями. У фіскальній площині вона може підвищити прозорість державних видатків, знизити трансакційні витрати та покращити таргетування соціальних програм. У структурному вимірі е-гривня має потенціал до покращення фінансової інклюзії, прискорення цифровізації економічної діяльності та зменшення масштабів тіньової економіки.

Висновки. Е-гривню слід розглядати не лише як технологічну інновацію, а як інституційний інструмент макроекономічної стабілізації. Її ефективне впровадження потребує поетапного підходу, узгодженості регуляторної політики, належного рівня кібербезпеки та синхронізації з цілями фіскальної й монетарної політики. За цих умов вона може стати важливою складовою стійкої макроекономічної системи України.

Ключові слова: CBDC, е-гривня, макроекономічна політика, виклики воєнної економіки, макроекономічна стійкість, стабілізація, цифрова трансформація

Стаття надійшла / Article arrived: 12.03.26 // Схвалено до друку / Accepted: 08.05.26 // Підписано до друку / Approved for printing: 18.05.26

Introduction.

Ukraine is shaping its economic history in the mid-2020s at the intersection of existential defence and accelerated modernisation. As the country navigates the fourth year of full-scale war, Ukrainian macroeconomic policymakers – the Government and the National Bank of Ukraine (NBU) – are increasingly serving as architects of a digital governance ecosystem. They face a complex problem: maintaining monetary stability amidst fiscal imbalances while preparing the financial architecture for massive post-war reconstruction. Within this matrix of challenges, the Ukrainian digital state model has introduced the e-hryvnia not merely as a payment innovation but as a sovereign institutional framework for macroeconomic stabilisation.

By early 2026, the NBU's task is to define the operational stages for the e-hryvnia pilot project. However, the path to implementation is a matter of governance orchestration. On the one hand, the benefits of a programmable and transparent monetary instrument are evident for the algorithmic management of reconstruction funds and social transfers. On the other hand, the realities of a war budget require careful assessment of opportunity costs. This article provides a comprehensive analysis of the e-hryvnia's prospects as a structural component of digital governance, examining its potential to enhance monetary accountability, fiscal transparency, and institutional resilience within the context of European integration.

The modern scientific discourse on the e-hryvnia has shifted from theoretical explorations of international experience toward the applied analysis of digital monetary governance. Current research priorities focus on the transformation of the monetary transmission mechanism, the stability of the banking sector, and regulatory alignment with European standards.

The purpose of this study is to substantiate the prospects for the implementation of Central Bank digital currency (CBDC) in Ukraine and its potential role in enhancing the effectiveness of macroeconomic stabilisation policy.

Literature Review. Early studies by Khutorna et al. (2021) and Boiko (2021) established the foundation for understanding digital transparency as a governance tool, substantiating the prerequisites for safe implementation. Ryabokin (2022) deepened this by defining CBDC as an evolutionary form of money, emphasising that implementation challenges must be overcome by adapting global governance models to domestic realities. Maslov (2023) further shifted the focus toward the practicalities of functioning within the Ukrainian wartime economy.

Recent research has analysed the potential of CBDCs to transform the institutional architecture of the financial sphere. Shcherbatykh and Remyha (2024) and Nesterenko (2024) investigate the maintenance of the financial stability framework through a balanced governance design that mitigates liquidity risks for commercial banks.

Pantiukhov (2025) positions the e-hryvnia as an instrument of digital sovereignty, while Latkovskyi (2025) and Kamyshanskyi (2025) highlight its role in optimising cross-border governance and international settlements—critical for post-war recovery. Lavruk et al. (2025) complement this by advocating for the integration of the NBU platform into global digital ecosystems to prevent institutional isolation.

The legal dimension of CBDC governance is also evolving rapidly. Koziy et al. (2025) note that overcoming regulatory uncertainty through harmonisation with European standards (such as MiCA) is a prerequisite for market stability, a view supported by Nanavov and Blyzniuk (2025a, 2025b). Furthermore, Iefymenko and Dmytrenko (2025) consider the integration of digital currencies into the virtual assets market as a cornerstone of a comprehensive digital economy governance.

There is a consensus among researchers that the successful implementation of the e-hryvnia depends on its integration into the existing banking system and alignment with European Union law. At the same time, the findings of recent studies by the International Monetary Fund (IMF) and the Bank for International Settlements (BIS), which examine the global experience of CBDC implementation across various formats, provide grounds for considering the broader economic impact of the e-hryvnia. In the context of prolonged instability, the e-hryvnia offers public authorities new opportunities to ensure sustainable development through data-driven policy-making and enhanced institutional capacity.

Research Methodology. The research is based on the initial hypothesis that a Central Bank Digital Currency (CBDC) can serve as a strategic component of digital state governance, aimed at enhancing the resilience and transparency of macroeconomic stabilisation mechanisms. Accordingly, it is assumed that the e-hryvnia can strengthen Ukraine's governance toolkit, minimising the destructive impact of wartime factors by enhancing transparency and programmable fiscal control.

The methodological framework of this study combines theoretical, comparative, and empirical approaches to assess the role of CBDCs in macroeconomic stabilisation. The first stage involves a structural-functional analysis of CBDC as a governance innovation, exploring its role in streamlining

monetary transmission and government disbursements. Within the comparative approach, the experience of CBDC-pioneer economies (The Bahamas, China, Nigeria, Zimbabwe, India, and Jamaica) is evaluated to identify governance archetypes and their impact on adoption.

The empirical component is built on synthesised datasets from the Atlantic Council (2025) and the International Monetary Fund (2026), covering CBDC volumes in circulation, GDP dynamics, and consumer inflation. Based on these data, we calculate metrics for governance-led adoption (Annual Growth Rate, CAGR) and usage intensity (CBDC-to-GDP ratio, Transaction Share).

Using scatter plot analysis, the study evaluates the relationship between governance-driven adoption dynamics and actual market integration. Furthermore, correlation analysis is employed to assess the interplay between CBDC monetary importance (CBDC-to-GDP ratio), payment integration (Transaction Share), and key macroeconomic variables (Real GDP Growth, Inflation) across pioneer economies. This approach interprets statistical trends as indicators of the effectiveness of digital monetary governance.

This methodical approach allowed for a comprehensive assessment of the scale, intensity, and potential macroeconomic effects of CBDC implementation. Simultaneously, the study is exploring due to the limited sample of pioneer economies and the relatively short observation period. The correlation approach serves as a tool for initial empirical hypothesis testing, and we interpret the results as preliminary statistical findings requiring further verification. The study employs a descriptive and exploratory correlation analysis to address the constraints of a limited sample of pioneer economies.

A distinct methodological block comprises the analysis of Ukraine's macroeconomic risks under full-scale war. The method of factor-based structuring of instability (military-security, fiscal-budgetary, monetary, external economic, socio-economic, structural, and institutional factors) was applied. By synthesising international empirical results with the specifics of the Ukrainian macroeconomic environment, we substantiate the e-hryvnia's potential impact on macroeconomic resilience. This integrated approach provided a basis for justifying the prospects of using a central bank digital currency as an institutional tool for stabilisation governance and for formulating practical recommendations for Ukraine's economic policy.

Results.

CBDC Emergence Case-Study Analysis.

The IMF research defines a Central Bank Digital Currency (CBDC) as a digital form of existing fiat money, issued by a central bank and possessing legal tender status (Mancini Griffoli et al., 2018). From the perspective of the money hierarchy, a CBDC can be regarded as the highest institutional form of digital money (alongside central bank reserves), which, unlike private forms (deposits, e-money, stablecoins, crypto-assets), combines sovereign status, operational security, and programmability potential. Among other digital currencies, CBDC differs in its ability to serve as a public standard for settlements and as a foundational layer of an interoperable payment infrastructure in the era of tokenisation and financial digitalisation. There are two primary formats of Central bank digital currencies: retail CBDCs, intended for use by households and businesses in everyday payments and savings, and wholesale CBDCs, aimed at interbank settlements, transactions, and clearing among financial institutions.

According to the Central Bank Digital Currency Tracker (Atlantic Council, 2025), in 2025, 137 countries and currency unions, representing 98% of global GDP, were exploring CBDCs. In May 2020, that number was only 35. The Atlantic Council emphasises that there are multiple reasons for considering digital currencies, and the motivations of different countries to issue a CBDC depend on their specific economic circumstances. Some common motivations include: promoting financial inclusion by providing easier and safer access to money for unbanked populations or those with limited access to banking services; introducing competition and resilience in the domestic payments market, which may require incentives to ensure cheaper and more accessible payment options; improving payment efficiency and reducing transaction costs; creating programmable money and enhancing the transparency of financial flows; and ensuring the smooth and efficient implementation of monetary and fiscal policies.

Global experience with central bank digital currencies remains limited, constraining a complete assessment of their economic impact. As of 2025, only The Bahamas, Zimbabwe, Nigeria, and Jamaica have successfully launched retail CBDCs, while no G20 country has completed full-scale implementation. More than 40 countries, including China, India, and the Eurozone, are conducting pilot projects, over 30 are in the development stage, and many others remain at the exploratory phase (Kemmerer, 2025).

The empirical basis of this study focuses on the experience of CBDC pioneer economies to identify and assess the impacts of central bank digital currencies on monetary intermediation, financial inclusion, and other macroeconomic aspects. The analysis examines countries that have officially launched retail CBDCs – The Bahamas, Nigeria, Zimbabwe, and Jamaica – and includes China and India, where digital currencies are being tested through large-scale pilot programs (Table. 1).

Table 1.

Economic Impacts of CBDCs (Evidence from Pioneer Economies)

Country	CBDC (Year)	Monetary Intermediation	Financial Inclusion	Other Economic Effects
Bahamas	Sand Dollar (2017)	• Lower loan-to-deposit ratios • Deposit substitution risks	• Stagnant adoption • Low user engagement	• Payment modernisation • Bank liquidity risks
China	e-CNY (2020)	• Reduced dependency on Big-Tech • Enhanced PBOC liquidity control	• Rural area penetration • SME integration • Transaction transparency	• De-dollarisation tool • Strengthened monetary control • Trust in GovTech
Nigeria	eNaira (2021)	• Minimal systemic impact • Low adoption ceiling	• Critical need for incentives • Mobile money gap	• Insufficient merchant network • Minimal macro footprint
Zimbabwe	ZiG (2021)	• Uncertain impact on balances • Trust-dependent stability	• Weak formal inclusion • Massive informal sector (80%)	• High inflation/volatility • 94% value loss • Crisis of trust
India	Digital Rupee (2022)	• Limited liquidity impact • Parallel use with deposits	• High rural potential • Improved banking access	• Lower transaction costs • Formalisation of economy • Digital economy stimulus
Jamaica	JAM DEX (2023)	–	• Technical barriers (POS/wallets) • Slow onboarding	• Minimal macro effect • High cash demand in crises

Source: developed by the author based on: Chin, G.T., 2025; Chizunza & Chimhofu, 2025; Feingold, 2024; Giraldo-Gordillo & Bustillo-Mesanza, 2026; Jha, 2025; Kushwaha Devashish & Dr Dipti Malpani, 2025; Li, Z., & Li, J., 2025; Meenakshi Mritunjay & Dr. Ranjit Singh, 2025; Ree, 2023; Rose, 2024; Rose, 2025; Tekedia, 2024; Wang & Ghazi, 2025.

A comparative analysis of governance-led CBDC adoption shows that in three of these countries (The Bahamas, Jamaica, and Nigeria) adoption is slow, limiting their macroeconomic effects. Zimbabwe, in contrast, has launched a "structured" gold-backed currency – the token is backed by a basket of assets, including 40% gold reserves and U.S. dollars – but trust vulnerabilities, as well as inflationary and structural risks, remain high. The experience of China and India demonstrates that large-scale CBDC implementation prioritises strengthening monetary control and fostering financial inclusion in rural regions, currently functioning alongside the traditional banking system without destabilising its liquidity.

A synthesis of the experience of CBDC implementation in pioneer economies allows for the following conclusions:

- without a critical mass of users and merchants, the CBDC's economic effects are limited (Jamaica, Nigeria);
- CBDC models, where funds represent a direct liability of the central bank to the public, can drain the deposit base, reducing the credit multiplier in banks (Bahamas);
- in high-inflation environments (Zimbabwe), a digital currency can serve as an institutional stabilisation tool, but dollarisation persists.

The annual reviews of the Bank for International Settlements (BIS) for 2024-2025 also indicate that the direct macroeconomic impact of CBDCs remains limited and heterogeneous, as most countries are still in the research and development phase, and wholesale CBDC pilots are progressing faster than retail CBDCs (Di Iorio et al., 2024; Illes et al., 2025). Expected channels of impact – payments, financial infrastructure, and monetary sovereignty – have become the primary drivers of further central bank work. BIS reports that 91% of surveyed central banks worldwide are exploring CBDCs, with these currencies contributing to stability in advanced economies (e.g., the UK, Japan) but potentially increasing risks in developing countries due to heterogeneous economic systems.

The IMF views CBDCs as a multifaceted instrument for macroeconomic and financial stabilisation, operating through several key governance mechanisms. According to the CBDC Virtual Handbook (International Monetary Fund, 2025), the expected benefits of CBDC adoption include:

- strengthening monetary transmission by enhancing transmission channels, particularly in environments of low interest rates or financial stress, when the relative value of CBDC increases;
- reducing dependence on foreign currencies and unregulated private crypto-assets, thereby restoring central bank control over the domestic money supply;
- enhancing the resilience of payment systems, achieved through retail CBDCs (rCBDCs)

that offer higher security, is especially critical for macroeconomic stability in conflict-affected or fragile countries;

• improving the efficiency of fiscal instruments, enabled by the programmability (automation) of CBDCs, which allows precise targeting of emergency or stabilisation social transfers to the population;

• tokenisation of reserves using distributed ledger technology (DLT) helps preserve trust in public money and maintain stability within a transforming financial system.

CBDC Governance and Macroeconomic Dynamics: Empirical Data Analysis

The assessment of the role of digital currencies in the macroeconomic stabilisation governance was conducted through a statistical empirical analysis of indicators reflecting the intensity, scale of issuance, and macroeconomic depth of CBDCs in pioneer economies (Table 2). The sample includes both major economies (China, India) and countries with high levels of macroeconomic instability (Zimbabwe, Nigeria), providing a comprehensive understanding of CBDC impact across various stress scenarios. The use of data for the period 2022–2025 allows for covering the most active phase of CBDC testing.

Table 2.

Empirical Analysis of CBDC and Macroeconomic Variables in Pioneer Economies (2022–2025)

Country	Year	CBDC Operational Duration (years)	CBDC Value in Circulation(billions)	CBDC Growth (%)	CBDC Payment Share (%)	CBDC-to--GDP Ratio (%)	Real GDP Growth (%)	Inflation Rate (annual %)
The Bahamas	2022	5	0,0011	–	0,9	0,01	10,9	5,6
	2023	6	0,0017	61,0	0,95	0,01	3,1	3,1
	2024	7	0,0023	37,9	1,5	0,02	3,4	0,4
	2025	8	0,0029	27,0	1,5	0,02	2,2	0,5
China	2022	3	120	–	0,09	0,10	3,1	2,0
	2023	4	1800	1400,0	0,2	1,39	5,4	0,2
	2024	5	6600	266,7	0,5	4,89	4,9	0,2
	2025	6	14200	115,2	2,0	10,15	4,8	0,0
Nigeria	2022	2	3	–	0,09	0,00	4,3	18,8
	2023	3	13,98	366,0	0,2	0,01	3,3	24,7
	2024	4	14	0,1	0,3	0,01	4,1	31,4
	2025	5	14,02	0,1	0,5	0,004	3,9	23
Jamaica	2022	1	46	–	0,1	1,75	6,5	10,3
	2023	2	257	–	0,2	8,58	2,8	6,5
	2024	3	258	–	0,3	8,17	-0,5	5,5
	2025	4	335	622,6	0,5	9,83	2,1	4,2
India	2022	–	–	–	–	–	7,6	6,7
	2023	1	0,002	–	0,0001	0,00	9,2	5,4
	2024	2	0,023	1327,4	0,01	0,0003	6,5	4,6
	2025	3	0,102	334,2	0,05	0,0003	6,6	2,8
Zimbabwe	2022	–	–	–	–	–	6,1	193,4
	2023	–	–	458,7	–	–	5,4	667,4
	2024	1	7,9	0,4	26,0	1,33	1,7	736,1
	2025	2	56,8	29,8	43,0	4,94	6,0	89,0

Source: author calculations based on Atlantic Council (2025) and International Monetary Fund (2026) data.
Note: Growth Rates are calculated as percentage chain indices based on a year-over-year (YoY) comparison.

Based on the calculated growth indices and time-series analysis for pioneer countries, we formulate the following analytical conclusions regarding CBDC adoption dynamics.

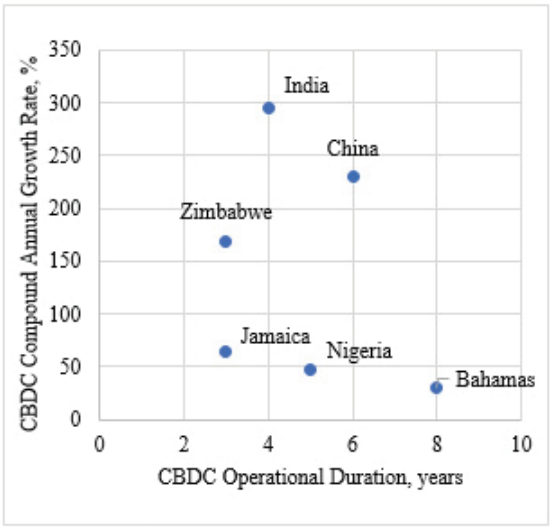
First, the overall trend of the Value in Circulation remains upward for all studied countries during the 2022–2025 period. Countries with powerful domestic markets (China, India) demonstrate "explosive" CBDC scaling after 3–4 years of pilot testing (CBDC Growth > 200%), suggesting a critical network effect threshold. In small economies (such as The Bahamas), CBDC volume stabilises (saturates), indicating a need to shift toward intensive demand-stimulation methods.

Second, the dynamics of CBDC integration into the payment space proved to be the most rapid in a crisis economy (Zimbabwe), reaching 43% market share in 2025. It indicates heightened interest in CBDC amid currency imbalances.

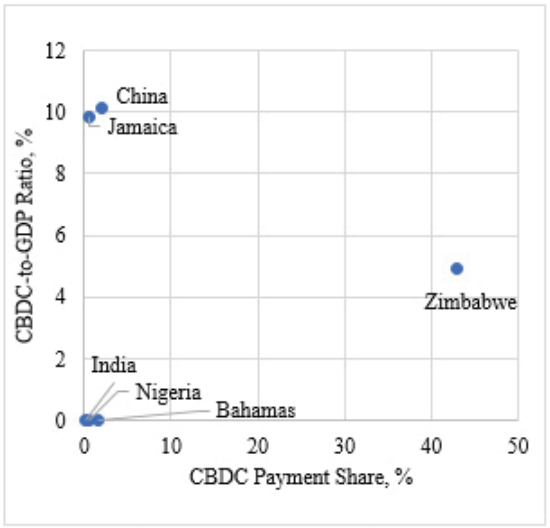
Third, the dynamics of the CBDC-to-GDP ratio in more stable economies (e.g., China – up to 10%) are growing faster than their actual use in retail settlements, suggesting the role of CBDCs as a "digital reserve".

The Scatter Plot Analysis of CBDC adoption dynamics and usage intensity in pioneer economies based on 2025 indicators (Fig. 1) allows for the identification of different CBDC development models:

- Rapid Scaling Model (India, China), characterised by high growth rates despite a limited current share in the economy;
- Deep Functional Integration Model (Zimbabwe), characterised by a relatively high share in payment turnover alongside stabilising growth rates;
- Limited Implementation Model (The Bahamas, Nigeria), characterised by low values for both transactional and macroeconomic intensity.



(a) CDBS Adoption Dynamics: Operational Duration vs. Compound Annual Growth Rate



(b). CBDC Usage Intensity: Payment Transaction Share vs. CBDC-to-GDP Ratio

Figure 1. *Scatter Plot Analysis of CBDC Adoption Dynamics and Usage Intensity in Pioneer Economies (2025)*
Source: developed by the author based on empirical data presented in Table 2.
Note: *The indicators "Operational Duration," "Payment Share," and "CBDC-to-GDP Ratio" are calculated as of 2025. The "Compound Annual Growth Rate" is calculated based on "CBDC Value in Circulation" for the period 2024–2025 for Zimbabwe, 2023-2025 for India and 2022-2025 for the rest of the countries.*

Indicators of CBDC adoption dynamics (Fig. 1 (a)) demonstrate the absence of a direct correlation between the "age" of a project and its success. Countries with a relatively short Operational Duration (India and China) exhibit the highest growth rates, indicating an active deployment phase. In contrast, economies with a more extended period of CBDC operation (The Bahamas) are characterised by lower growth rates, which may suggest stabilisation or saturation.

Indicators of CBDC usage intensity (Fig. 1 (b)) reveal varying levels of digital currency integration. Some countries show a relatively high share of CBDC in GDP alongside low transactional activity (China, Jamaica), which may reflect specific usage structures or limited penetration into everyday settlements. Other nations (India, Nigeria, The Bahamas) are currently at the stage of building a critical mass of users. Zimbabwe stands out with a high share of CBDC in payment turnover despite a moderate GDP ratio, reflecting its active role as a payment instrument in the formal economy, which

is being crowded out by a significant shadow component.

To perform a preliminary empirical test of the hypothesis regarding a statistical link between indicators of central bank digital currency development and key macroeconomic parameters, we conducted a correlation analysis. This analysis allowed us to assess the direction and strength of the relationships between the dynamics and intensity indicators of CBDC implementation and macroeconomic variables such as real GDP growth and the inflation rate (Table 3). At the same time, the study is exploratory due to the limited sample of CBDC pioneer economies and the relatively short time horizon of the observations. The results obtained are interpreted as preliminary statistical associations requiring further verification.

Table 3.

Correlation Matrix of CBDC Development Indicators and Macroeconomic Indicators in Pioneer Economies (2022–2025)

CBDC Adoption Dynamics			
	CBDC Growth	**Real GDP Growth**	**Inflation Rate**
CBDC Growth	1		
Real GDP Growth	0,48693487	1	
Inflation Rate	0,06581235	0,224358698	1
Payment Integration			
	CBDC Payment Share	**Real GDP Growth**	**Inflation Rate**
CBDC Payment Share	1		
Real GDP Growth	-0,017733751	1	
Inflation Rate	0,573972408	-0,232881483	1
CBDC Monetary Importance			
	CBDC-to-GDP Ratio	**Real GDP Growth**	**Inflation Rate**
CBDC-to-GDP Ratio	1		
Real GDP Growth	-0,316713115	1	
Inflation Rate	-0,086051271	-0,229584355	1

Source: author calculations based on empirical data, presented in Table 2.
Notes: Calculations cover 2022–2025 for a panel of pioneer economies (The Bahamas, PRC, Nigeria, Zimbabwe, India, Jamaica). Growth Rates are calculated on a year-on-year basis.
To maintain statistical significance in the CBDC Adoption Dynamics correlation analysis, the following periods were excluded due to a lack of a comparison base or insufficient data:

- *2022: Excluded for all countries (base year for growth calculation).*
- *Zimbabwe (2023–2024): Excluded due to the late launch of ZiG (April 2024).*
- *India (2023): Excluded due to low transaction volume in the early retail pilot phase.*

The obtained results indicate a weak to moderate statistical correlation between CBDC development indicators and specific macroeconomic variables. In particular, the calculations show:

CBDC Adoption Dynamics: The CBDC Annual Growth rate shows a moderate positive correlation with Real GDP Growth (≈ 0,48) and has no statistically significant link with Inflation rate (≈ 0,06). This result supports the hypothesis that the digitalisation of the monetary sphere can facilitate general economic dynamics. At the same time, its connection to the Inflation rate remains practically unrealised in a statistically significant manner.

CBDC Intensity: The CBDC share in transactions shows no statistically significant correlation with Real GDP Growth (≈ -0,01); however, there is a moderate positive correlation with the Inflation rate (≈ 0,57). This result suggests that under conditions of traditional currency depreciation and fiscal instability, the population adapts more quickly to using CBDCs as more transparent instruments.

CBDC Macroeconomic Depth: The CBDC-to-GDP ratio shows a weak negative correlation with Real GDP Growth (≈ -0,31), suggesting that in economies with low growth rates, excessive "sterilisation" of liquidity in digital assets, without their active use in payments, does not directly stimulate the economy. The link with the Inflation rate is not statistically significant (≈ -0,08).

Overall, the weak or statistically insignificant correlations confirm that CBDC macroeconomic integration is in its early stages. Currently, CBDCs do not act as independent drivers of economic growth; however, they can stimulate it if development occurs within stable institutional environments (e.g., China, Jamaica). Nevertheless, the inflationary effect of CBDCs is ambiguous: in stable countries, it

is neutral, while in crisis-prone economies, it may be associated with high inflation, not as a cause, but as a consequence of adaptation. To achieve sustainable stabilisation, it is necessary to reach a critical mass of usage and to deepen the integration of digital currencies into the financial system.

The E-hryvnia as a Macroeconomic Stabilisation Governance Tool in Wartime Ukraine

Amidst systemic wartime pressures – including infrastructure destruction, fiscal deficits, and a 2025 trade deficit surge – Ukraine's economy has transitioned from a sharp 2022 contraction to a fragile recovery, with GDP growth slowing to 1,7–1,8% by late 2025 (Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine, 2025b). Despite this resilience, the economy faces persistent risks from an 8,0% inflation rate, labor shortages, and a high dependence on external financing to cover a budget deficit reaching 37,6% of revenues (National Bank of Ukraine, 2026b). These deep structural imbalances and security-driven shocks limit the effectiveness of traditional stabilisation tools, necessitating the exploration of innovative instruments such as the e-hryvnia to bolster national economic security and institutional transparency.

The introduction of the e-hryvnia represents a natural evolution of Ukraine's national financial system, integrated into the country's advanced digital architecture. Unlike economies that use CBDCs to bypass infrastructural gaps, Ukraine leverages its existing high digital readiness, anchored by the Diia and ProZorro platforms, to position the e-hryvnia as a sovereign mechanism for digital value transfer. Defined as a fiat currency with a 1:1 parity with cash and non-cash money (National Bank of Ukraine, 2026a), it complements digital identity and procurement, lowering adoption barriers for a population already embedded in a digital-first culture.

Ukraine's journey from its first centralised pilot in 2018 (National Bank of Ukraine, 2019) to a 2021 blockchain-based trial on the Stellar network (Stellar Development Foundation, 2021) has shifted the focus from simple digitalisation to "smart money" functionalities like programmability and interoperability. The testing of programmable payroll systems for state employees demonstrated enhanced fiscal transparency and transaction efficiency. However, as of early 2026, the NBU maintains a cautious approach to large-scale deployment. Amidst wartime fiscal deficits and defense spending, the opportunity cost – including substantial investment in cybersecurity and nationwide infrastructure – is currently assessed against the immediate needs of macroeconomic stabilisation.

The National Bank of Ukraine (2026a) identifies a set of functional characteristics of the e-hryvnia that underpin its systemic stabilisation effect, realised through enhanced financial stability, improved effectiveness of public policy, and mitigation of crisis-related risks in the economy. According to the NBU's expectations (2026a), the e-hryvnia has the potential to exert a comprehensive macroeconomic impact by strengthening trust in the national currency and the financial system, reducing the likelihood of financial panics, and stabilising money circulation and inflation expectations. Features such as restoring access to digital wallets and enabling offline payments increase the resilience of household savings and support consumer demand during crises and wartime shocks. The application of distributed ledger technologies (DTL) enhances the operational reliability of payment infrastructure. It lowers systemic risks, while the programmability of the e-hryvnia broadens the toolkit of fiscal and social policy by reducing transaction costs, improving the targeting of government support, and increasing the stability of budgetary processes.

To substantiate the potential application of these properties of the e-hryvnia to ensure macroeconomic stability in countering the challenges posed by a full-scale war in Ukraine, we analyse an review of the economic situation conducted by the Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2025a; 2025b), the results of which are summarised in Table 4.

Table 4.

Matrix of E-hryvnia's Potential Impact on Ukraine's Macroeconomic Stability

Wartime Conditions		E-Hryvnia Impact	
Factors	**Macroeconomic Stress**	**Solutions**	**Expected Macroeconomic Outcomes**
Military & Security	• Infrastructure destruction • Energy sector attacks • Supply disruptions	• Reserve infrastructure of the NBU • Offline payments • Tokenised transfers	• Continuity of payments during blackouts • Resilience of the payment infrastructure • Reduced systemic risks
Fiscal & Budgetary	• Budget deficit • Expenditure control needs • Corruption risks	• Smart contracts for social transfers • Transparent fund allocation	• Reduced misuse of public funds • Increased donor confidence • Deficit reduction

Wartime Conditions		E-Hryvnia Impact	
Factors	**Macroeconomic Stress**	**Solutions**	**Expected Macroeconomic Outcomes**
Monetary	• Inflation • Unstable expectations • Excess liquidity	• Direct access to central bank money • Real-time monitoring of flows	• Strengthened transmission • Inflation control • Exchange rate stability • Improved predictability
External Economic	• Current account deficit • Dependency on aid • SWIFT delays	• CBDC-to-CBDC corridors with EU • Digital export of services	• Accelerated trade • Lower transaction costs • Reduced external imbalances • Export stimulation
Socio Economic	• Declining incomes • Unequal access • Social vulnerability	• State digital vouchers • Instant & targeted social payments	• Improved targeting of aid • Social stability • Mitigation of shocks
Structural & Institutional	• Labor migration • Shadow economy EU standards compliance	• Financial inclusion • Asset tokenisation • MiCA alignment	• Formalisation of business activity • Institutional resilience • Investment attractiveness

Source: developed by the author.

Military and Security Factors.

One of the most critical wartime risks is the disruption of energy, communication, and payment infrastructure, which can paralyse financial transactions. CBDCs, including the e-hryvnia, can offer instruments to mitigate these risks through offline functionality and the duplication of payment channels. IMF research on payment resilience in conflict-affected states (Malaika et al., 2025) highlights that CBDCs expand central banks' capacity to enhance the robustness of payment ecosystems by enabling offline payments, programmable emergency transfers, backup communication channels, autonomous nodes, and decentralised architectures capable of maintaining transaction processing during connectivity outages or infrastructure damage.

The BIS Project Polaris identifies offline payments as a core component of CBDC resilience, allowing payment continuity during power failures, network disruptions, or targeted attacks on critical infrastructure (Bank for International Settlements, 2023a). At the same time, the IMF cautions that CBDC implementation should complement rather than displace cash or existing payment instruments, thereby reinforcing overall financial system resilience and public trust (Malaika et al., 2025, p. 41).

Fiscal and Budgetary Factors.

During wartime, high operational costs associated with multi-layered payment chains and legacy technologies intensify fiscal pressures. The introduction of the e-hryvnia can shorten intermediary chains, accelerate fund circulation, and reduce administrative costs related to budget transfers. Pantiukhov (2025) emphasises that digital currency lowers transaction costs and expands access to financial services – vital for conflict-affected regions and areas with disrupted logistics.

Within the IMF analytical framework, CBDCs are viewed as instruments for integrating digital settlement infrastructures into the national economy and supporting the digitalisation of the monetary cycle (Lannquist & Tan, 2023). While CBDCs are not a "silver bullet", their careful design – especially regarding digital inclusion and accessibility – can reduce government expenditures on payment processing and improve the efficiency of public fund allocation under budget constraints.

A significant wartime fiscal risk is the misappropriation of funds, procurement delays, and corruption-related losses. The programmability of the e-hryvnia enables real-time monitoring of financial flows across the entire payment chain. Lavruk et al. (2025) argue that this significantly enhances fiscal transparency, reduces informal economic activity, and strengthens tax administration, thereby improving budget discipline and fiscal sustainability.

Monetary Factors.

Monetary instability in Ukraine is driven by persistent inflation and fragile inflation expectations. An interest-bearing e-hryvnia would give the National Bank of Ukraine (NBU) additional tools to strengthen the transmission of interest rate policy. IMF research demonstrates that CBDC remuneration directly influences households' incentives to hold funds in digital wallets rather than in cash or foreign currency (Das et al., 2023).

CBDCs can either strengthen or complicate monetary transmission depending on financial market depth and institutional design. According to Das et al. (2023), CBDCs may enhance interest rate, credit, asset price, and expectations channels, particularly when combined with de-dollarisation and de-cryptisation effects. Their impact is typically moderate under normal conditions but increases substantially

during crises, periods of financial stress, or low-interest-rate environments (p. 3).

Programmability further expands monetary policy capabilities by enabling targeted liquidity operations and real-time interventions. Instruments such as programmable payments, tokenised government bonds, and digital deposit certificates improve the precision of liquidity management and reduce transaction frictions (Maslov, 2023). Tokenisation accelerates securities circulation, enhances transparency, and lowers manipulation risks, making monetary policy more flexible and granular during periods of heightened volatility.

Currency risks intensify during wartime as households shift savings into foreign currencies or crypto assets. The e-hryvnia can stabilise exchange rate expectations by strengthening confidence in a sovereign, state-guaranteed digital instrument. Reduced dollarisation enhances monetary transmission and reinforces the hryvnia's role as a store of value (Das et al., 2023, p. 3).

Moreover, the e-hryvnia provides the NBU with access to aggregated real-time transactions and liquidity data, shortening policy response lags and improving risk assessment. Given Ukraine's advanced payment infrastructure and high cashless transaction penetration, conditions are favourable for effective CBDC implementation (Maslov, 2023).

At the same time, CBDCs may vary bank deposit structures and intensify competition for funding. While this can strengthen interest rate and credit channels, excessive deposit migration to CBDC holdings may increase banks' reliance on wholesale funding, posing financial stability risks (Das et al., 2023). Hence, the net effect depends on the scale and design of CBDC adoption.

External Economic Factors.

The e-hryvnia could facilitate cross-border settlements without reliance on correspondent banking networks or international card schemes, reducing transaction costs for foreign trade. IMF research (Reslow et al., 2024) and analysis by The Payments Association (Iddenden, 2024) show that CBDCs lower settlement risk, remove intermediary layers, and improve speed and transparency in international payments.

While cryptocurrencies can reduce remittance costs, their pseudonymous nature complicates capital flow management and the monitoring of illegal finance. Episodes of capital flight via digital assets in emerging markets have exacerbated currency depreciation and reserve losses (Eichengreen et al., 2023). In contrast, CBDCs provide a regulated alternative that can support external balance and mitigate current account pressures (Pantiukhov, 2025).

Socio-Economic Factors.

The adoption of the e-hryvnia can reduce the shadow economy, which typically expands during crises. Through transaction traceability, programmability, and user identification, CBDCs limit informal payments, increase tax revenues, and alleviate structural budget imbalances (Pantiukhov, 2025; Iefymenko & Dmytrenko, 2025).

CBDCs also promote financial inclusion by enabling digital payments without requiring a bank account, offering low transaction fees, and expanding access in remote or conflict-affected areas (Lannquist & Tan, 2023). Increased financial inclusion broadens the tax base, reduces reliance on informal finance, and strengthens fiscal sustainability (Das et al., 2023).

Labor shortages caused by migration, mobilisation, and infrastructure destruction represent a significant structural constraint. The e-hryvnia can support labor market formalisation through cashless wages, digital contracts, and the integration of internally displaced persons into the formal economy.

CBDCs further enhance market resilience by reducing entry barriers for payment service providers, stimulating competition, and improving interoperability. A more diversified payment ecosystem increases redundancy and accountability, reducing vulnerability to single-platform disruptions (Malaika et al., 2025).

Structural and Institutional Factors.

According to the IMF's CBDC Virtual Handbook (International Monetary Fund, 2025), successful CBDC implementation requires robust institutional frameworks, enhanced transparency, and strengthened central bank governance.

Ukraine's harmonisation of virtual asset regulation with the EU Markets in Crypto-Assets Regulation (MiCA) positions the e-hryvnia as a key element of European financial integration. Compliance with EU standards on transparency, cybersecurity, and oversight enhances institutional credibility and strengthens cooperation with international partners (Nanavov & Blyzniuk, 2025).

The programmability of the e-hryvnia enables targeted social transfers, monitoring of fund usage, and improved efficiency of welfare programs. Empirical research confirms that programmable CBDCs reduce fiscal leakages, improve expenditure targeting, and strengthen social resilience during emergencies (Infante et al., 2022; Malaika et al., 2025).

Finally, CBDC infrastructure contributes to cyber resilience. IMF and BIS analyses emphasise that CBDCs constitute critical national infrastructure requiring advanced security architectures capable of withstanding state-sponsored cyberattacks (Bha-

rath et al., 2024; Bank for International Settlements, 2023b). The BIS Polaris Security Framework outlines seven pillars – Prepare, Identify, Protect, Detect, Respond, Recover, and Adapt – that together form a comprehensive model for CBDC cybersecurity in wartime conditions.

Governance Challenges and Risks.

A central bank digital currency is not a universal solution, and its contribution to economic resilience must be assessed considering substantial risks and constraints. The IMF identifies several key challenges associated with CBDC implementation, including the need to balance decentralisation with operational efficiency, ensure robust cybersecurity, and manage operational and compliance risks – particularly those related to offline functionality and anonymity-enhancing features (Malaika et al., 2025). In wartime conditions, these challenges are amplified by regulatory instability, declining institutional trust, and recurrent disruptions to payment and communication infrastructure.

For Ukraine, a significant risk associated with the introduction of the e-hryvnia is financial disintermediation resulting from a potential reallocation of deposits from commercial banks to the central bank's digital currency. Such a shift can intensify bank run risks during periods of financial stress and constrain credit supply to the real economy (Khutorna et al., 2021; Boiko, 2021). Closely related is the risk of a "flight to safety", in which households and firms increasingly treat CBDCs as risk-free assets.

Volatility in international capital flows constitutes an additional destabilising factor. The global expansion of foreign CBDCs as safe assets may provoke sudden liquidity movements and complicate the conduct of independent monetary policy in open economies (International Monetary Fund, 2025). Furthermore, the uncontrolled spread of foreign-currency-pegged stablecoins reinforces de facto dollarisation and weakens the effectiveness of domestic monetary instruments (Korniivska, 2022; Patsan, 2025).

Ukraine also faces risks associated with the rapid, insufficiently regulated expansion of the crypto-asset market, which complicates the measurement of monetary aggregates and monetary transmission, while increasing cybersecurity vulnerabilities, regulatory uncertainty, and concerns over excessive state control (Korniivska, 2022; Patsan, 2025). To mitigate these risks, the IMF's CBDC Virtual Handbook recommends preventive design solutions, including a two-tier CBDC model, balance and transaction limit, and the absence of interest on retail CBDC holdings (International Monetary Fund, 2025).

A further concern relates to the potential impact of CBDCs on the velocity of money, which may complicate monetary targeting frameworks based on stable relationships between the monetary base (M0) and broader aggregates (M2). While CBDC adoption may increase transaction frequency by displacing cash, which has high transaction costs, empirical evidence suggests that interest rates and macroeconomic expectations remain the dominant determinants of money velocity. Consequently, the overall impact of CBDCs on velocity is likely to be limited (Das et al., 2023, p. 23).

Policy Recommendations.

IMF research confirms that despite their experimental nature and the limited number of full-scale implementations, CBDCs can enhance economic resilience when designed in a targeted, cautious, and well-structured manner (Malaika et al., 2025). The successful deployment of a CBDC requires strategic planning, technologically robust architecture, national and international coordination, and specialised institutional expertise.

The effectiveness of CBDC use under wartime conditions critically depends on institutional capacity, cybersecurity maturity, regulatory quality, and the ability to balance state oversight with the protection of economic freedoms. Failure to address these prerequisites risks turning CBDC into an additional source of financial vulnerability.

Academic consensus realises the macroeconomic stabilisation potential of the e-hryvnia only under conditions of comprehensive legal regulation of digital currencies and crypto-assets aligned with EU standards (MiCA), continuous development of payment infrastructure and cybersecurity capabilities, and improvements in digital and financial literacy (Nanavov & Blyzniuk, 2025; Lavruk et al., 2025; Kamyshanskyi, 2025; Patsan, 2025).

The e-hryvnia should function strictly as a third form of the national means of payment, fully interchangeable with both cash and non-cash hryvnia. Its issuance should not exceed the M1 monetary aggregate; otherwise, it would cease to operate as a digital equivalent of the national currency and instead become a separate financial instrument with an independent market valuation. The issuance of such instruments falls outside the NBU's statutory mandate and would entail significant legal and institutional risks (Khutorna et al., 2021).

Continuous monitoring of the macroeconomic effects of CBDC adoption is essential. Since CBDCs may either tighten or loosen financial conditions, the central bank must neutralise their impact if they threaten monetary policy objectives (Das et al., 2023). Accordingly, most central banks employ precautionary design features –such as balance li-

mits, transaction caps, and zero or tiered remuneration – to prevent large-scale deposit outflows. Nevertheless, during periods of low interest rates or heightened financial stress, the risk of a "flight to safety" into CBDC increases substantially.

CBDCs are also unlikely to materially affect the effectiveness of foreign exchange interventions under a managed exchange rate regime, except in cases where they significantly liberalise capital flows or expand non-resident access to the national currency. To mitigate such risks, the International Monetary Fund (2025) recommends the use of calibration tools, such as digital wallet limits and flexible fee structures.

Conclusions.

The e-hryvnia represents a promising but inherently conditional institutional framework for macroeconomic stabilisation in wartime Ukraine. Its potential effects arise not merely from its existence as a currency but from its capacity to enhance state governance through payment resilience, algorithmic fiscal transparency, and data-driven monetary policy. Within Ukraine's advanced digital state architecture, the e-hryvnia is positioned as a sovereign mechanism that complements traditional stabilisation tools, strengthening the country's institutional capacity to manage prolonged war-related shocks.

The analysis demonstrates that the e-hryvnia cannot function as an autonomous stabiliser; its effectiveness depends critically on governance orchestration. This includes precise design choices, strict regulatory alignment with EU standards, and a robust cybersecurity infrastructure. Under these conditions, the e-hryvnia catalyses institutional resilience, enabling targeted, programmable fiscal transfers while enhancing the precision of monetary transmission through real-time data.

International experience from pioneer economies underscores that CBDCs are primarily long-term structural governance instruments. Early implementations show that without a critical mass of users and a high level of institutional trust, macroeconomic effects remain limited. For Ukraine, this highlights the necessity of a multi-stakeholder governance model – specifically a two-tier distribution architecture – to minimise risks of financial disintermediation and "flight-to-safety" dynamics, while preserving the stability of the commercial banking sector.

Ultimately, the organic integration of the e-hryvnia into the national digital ecosystem (including Diia and ProZorro) offers a unique path to reduce the shadow economy and formalise economic interactions. By institutionalising transparency and reducing cross-border costs, the e-hryvnia reinforces Ukraine's digital sovereignty and aligns it with European standards. It stands as a transformative pillar for both wartime survival and post-war reconstruction, ensuring a more transparent, efficient, and resilient model of macroeconomic governance.

REFERENCES

Atlantic Council. (2025). *Central Bank Digital Currency (CBDC) Tracker*. https://www.atlanticcouncil.org/cbdctracker/

Bank for International Settlements. (2023a). *Project Polaris: Handbook for offline payments with central bank digital currency* (CBDC) (BIS Innovation Hub Publication No. OTHP64). https://www.bis.org/publ/othp64.pdf

Bank for International Settlements. (2023b). *Project Polaris – Part 2: A security and resilience framework for CBDC systems* (BIS Innovation Hub Publication No. OTHP70). https://www.bis.org/publ/othp70.pdf

Bharath, A., Paduraru, A., & Gaidosch, T. (2024). *Cyber resilience of the central bank digital currency ecosystem* (IMF Fintech Note No. 003). International Monetary Fund. https://www.imf.org/en/-/media/files/publications/ftn063/2024/english/ftnea2024003.pdf

Boiko, V. (2021). Central banks digital currencies and prospects for the Ukrainian economy. *Economics & Education.* https://doi.org/10.30525/2500-946x/2021-2-13

Carney, M. (2021). *The Art of Central Banking in a Centrifugal World.* Andrew Crockett Memorial Lecture, Bank for International Settlements. https://www.bis.org/events/acrockett_2021_speech.pdf

Chin, G.T. (2025) China's 'digital renminbi' (e-CNY) as financial inclusion: the global frontier of central bank digital currency. Glob. *Public Policy Gov*. 5, 63–81. https://doi.org/10.1007/s43508-025-00112-0

Chizunza, J., & Chimhofu, N. A. (2025, March 18). *What is ZIG, Zimbabwe's gold-backed digital token?* Cornell SC Johnson College of Business. https://business.cornell.edu/article/2025/03/what-is-zig/

Das, M., Mancini-Griffoli, T., Nakamura, F., Otten, J., Soderberg, G., Sole, J., & Tan, B. (2023). *Implications of central bank digital currencies for monetary policy transmission* (IMF Fintech Note 2023/010). International Monetary Fund. https://www.imf.org/-/media/files/publications/ftn063/2023/english/ftnea2023010.pdf

Di Iorio, A., Kosse, A., & Mattei, I. (2024). *Embracing diversity, advancing together – Results of the 2023 BIS survey on central bank digital currencies and crypto* (BIS Paper No. 147). Bank for International Settlements. https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap147.pdf

Eichengreen, B., Gupta, P., & Simpson-Bell, C. (2023). Priorities for the G20 Finance Track. *Journal of International Commerce and Economics,* 15, 1–11. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00252921231205982

Feingold, S. (2024, May). *The ZiG: Zimbabwe rolls out world's newest currency*. World Economic Forum. https://www.weforum.org/stories/2024/05/zimbabwe-zig-new-currency-inflation-dollar/

Giraldo-Gordillo, F. E., & Bustillo-Mesanza, R. (2026). CBDCs and liquidity risks: Evidence from the SandDollar's impact on deposits and loans in The Bahamas. *FinTech,* 5(1), Article 5. https://doi.org/10.3390/fintech5010005

Iddenden, G. (2024, September 16). *How central bank digital currencies (CBDCs) can enhance cross-border inefficiencies.* The Payments Association. https://thepaymentsassociation.org/article/how-central-bank-digital-currencies-cbdcs-can-enhance-cross-border-inefficiencies/

Iefymenko, T., & Dmytrenko, T. (2025). Development and integration of digital currencies in the virtual asset market. *Science and Innovatio*n. https://doi.org/10.15407/scine21.02.003

Illes, A., Kosse, A., & Wierts, P. (2025). *Advancing in tandem – Results of the 2024 BIS survey on central bank digital currencies and crypto* (BIS Paper No. 159). Bank for International Settlements. https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap159.pdf

Infante, S., Kim, K., Orlik, A., Silva, A. F., & Tetlow, R. J. (2022). *The macroeconomic implications of CBDC: A review of the literature* (FEDS Paper No. 2022-076). Board of Governors of the Federal Reserve System. https://www.federalreserve.gov/econres/feds/files/2022076pap.pdf

International Monetary Fund. (2025). *Central Bank Digital Currency (CBDC) – Virtual Handbook.* https://www.imf.org/en/topics/digital-payments-and-finance/central-bank-digital-currency/virtual-handbook

International Monetary Fund. (2026). DataMapper profile. International Monetary Fund. https://www.imf.org/external/datamapper/profile

Jha, P. (2025, November 12). *UAE's Digital Dirham CBDC pilot goes live – Global list of launched, piloting, and developing CBDCs*. CCN. https://www.ccn.com/news/crypto/global-list-launched-piloting-developing-cbdcs/

Kamyshanskyi, V. (2025). Interoperability of CBDCs: Optimising cross-border settlements through the lens of national and international regulation. Scientific *Journal of the National Academy of Internal Affairs.* https://doi.org/10.63341/naia-herald/1.2025.34

Kemmerer, D. (2025, September 4). *CBDC developments 2025: Which countries are leading the digital currency race?* CoinLedger. https://coinledger.io/research/cbdc-developments

Khutorna, M., Zaporozhets, S., & Tkachenko, Y. (2021). Central banks' digital currencies: World trends and prospects in Ukraine. *Social Economics,* 61, 123–134. https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-12

Koziy, N., Dudnyk, M., & Kondaurova, O. (2025). Digital currencies: Challenges, prospects and regulatory aspects. *Ekonomichnyi Analiz,* 35(2), 48–56. https://doi.org/10.35774/econa2025.02.048

Kushwaha Devashish, Dr Dipti Malpani (2025) The Impact of Fintech on Financial Inclusion in India: An Empirical Analysis of Digital Payment Adoption and Banking Access. *International Journal of Environmental Sciences*, 11 No. 12s, https://theaspd.com/index.php 218-227.

Lannquist, A., & Tan, B. J. (2023). *Central bank digital currency's role in promoting financial inclusion* (IMF Fintech Note No. 2023/011). International Monetary Fund. https://www.imf.org/-/media/files/publications/ftn063/2023/english/ftnea2023011.pdf

Latkovskyi, P. P. (2025). The role of digital currencies in ensuring the stability of the international financial system. Scientific *Bulletin of Uzhhorod National University: Law Series*, 90(5), 195–199. https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.5.23

Lavruk, V., Havryliuk, V., Burlakov, O., Burdeniuk, S., & Poprozman, N. (2025). Prospects for the implementation of the digital currency of the National Bank of Ukraine in the context of global digitalisation. *Economics of Development*. https://doi.org/10.63341/econ/2.2025.41

Li, Z., & Li, J. (2025). Architecting Inclusion in e-CNY: Settlement-Upon-Payment, Domestic Interoperability, and User Control. *Encyclopedia,* 5(4), 179. https://doi.org/10.3390/encyclopedia5040179

Malaika, M., Soderberg, G., & Zhabska, K. (2025). *Payment resilience in fragile and conflict-affected states: Lessons for central bank digital currency* (CBDC) (IMF Fintech Note No. 009). International Monetary Fund. https://www.imf.org/-/media/files/publications/ftn063/2025/english/ftnea2025009a.pdf

Mancini Griffoli, T., Martinez Peria, M. S., Agur, I., Ari, A., Kiff, J., Popescu, A., & Rochon, C. (2018). *Casting light on central bank digital currency* (IMF Staff Discussion Note No. 18/08). International Monetary Fund. https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2018/11/13/Casting-Light-on-Central-Bank-DigitalCurrencies-46233

Maslov, D. (2023). Introduction of the Central Bank's Digital Currency in Ukraine: Analysis and Prospects. *Business Inform*. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-248-257

Meenakshi Mritunjay, Dr. Ranjit Singh (2025). Financial Inclusion, Digital Payment Growth, and Macroeconomic Dynamics: *An Empirical Study of the Indian Economy*, 12(11), https://doi.org/10.51244/IJRSI.2025.12110031

Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine. (2025a). *Monitoring of key economic developments in Ukraine, June 2025* [Presentation]. https://me.gov.ua/view/2859ef64-a155-4a28-982b-8776adfe5d28

Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine. (2025b). *Ukraine: Economic outlook for 2026–2028*: Consensus forecast No. 60 (October 2025). https://me.gov.ua/view/ad731854-99d4-4850-82bb-e854b712bc3b

Nanavov, A., & Blyzniuk, M. (2025a). Cryptocurrency regulation in the EU and Ukraine: A comparative analysis. Scientific Bulletin of Kherson State University: *Economic Sciences.* https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-55-7

Nanavov, A., & Blyzniuk, M. (2025b). Implementation of European standards for stablecoin regulation in Ukraine. *Scientific Bulletin of Kherson State University: Economic Sciences*. https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-55-6

National Bank of Ukraine. (2019). *Analytical report on E-hryvnia Pilot Project.* https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Analytical%20Report%20on%20E-hryvnia.pdf

National Bank of Ukraine. (2025). *Analytical memo on the results of the pilot project on the implementation of the "E-hryvnia" platform and National Bank electronic money.* https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Analitichna_zapiska_E-grivnya.pdf

National Bank of Ukraine. (2026a). *About e-hryvnia – digital money of the National Bank*. https://bank.gov.ua/ua/payments/e-hryvnia

National Bank of Ukraine. (2026b). *Comment of the National Bank on the level of inflation in 2025.* https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-u-2025-rotsi

Nesterenko, A. S. (2024). Digital money and the financial system: Regulation, advantages, and risks. *Legal Scientific Electronic Journal,* 12, 612–615. https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-12/143

Pantiukhov, A. (2025). Ukraine in the context of global monetary policy transformation: The role and risks of CBDC. *Economics and Society*, 77. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-30

Patsan, M. (2025). *Regulation practices of decentralised money circulation: Global experience and implementation opportunities in Ukraine.* Business Inform. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-420-427

Ree, J. (2023). *Nigeria's eNaira, one year after* (IMF Working Paper No. 23/104). International Monetary Fund. https://www.imf.org/en/publications/wp/issues/2023/05/16/nigerias-enaira-one-year-after-533487

Reslow, A., Soderberg, G., & Tsuda, N. (2024). *Cross-border payments with retail central bank digital currencies: Design and policy considerations* (IMF Fintech Note No. 2024/002). International Monetary Fund. https://www.imf.org/-/media/files/publications/ftn063/2024/english/ftnea2024002.pdf

Riabokin, M. (2022). Challenges of central bank digital currency implementation in the context of a new evolutionary form of money in Ukraine: Global experience. *Economics and Society,* 37. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-63

Rose, D. (2024, September 4). *BOJ update on Jam-Dex. Jamaica Observer*. https://www.jamaicaobserver.com/2024/09/04/boj-update-jam-dex/

Rose, D. (2025, December 31). *BOJ pushing to improve Jam-Dex access. Jamaica Observer.* https://www.jamaicaobserver.com/2025/12/31/boj-pushing-improve-jam-dex-access/

Shcherbatykh, D., & Remyha, Y. (2024). Transformation of the banking system of Ukraine: Electronic money and cryptocurrency. *Economics and Management.* https://doi.org/10.36919/2312-7872.4.2024.9

Stellar Development Foundation. (2021, December 14). *Ukraine electronic hryvnia pilot launched by TASCOMBANK and Bitt on Stellar* [Press release]. https://stellar.org/press/ukraine-electronic-hryvnia-pilot-launched-by-tascombank-and-bitt-on-stellar

Tekedia. (2024, July 21). *eNaira adoption remains low, less than 1% in circulation as of March 2024*. Tekedia. https://www.tekedia.com/enaira-adoption-remains-low-less-than-1-in-circulation-as-of-march-2024/

Wang, C. R., & Ghazi, H. (2025). Synthetic control analysis of mobile money adoption following CBDC implementation in The Bahamas. *Theoretical Economics Letters*, 15(4), 1038–1049. https://doi.org/10.4236/tel.2025.154057

World Bank. (2022, November 30). *Remittances grow 5% in 2022, despite global headwinds.* https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/11/30/remittances-grow-5-percent-2022

Mechanisms for Using Artificial Intelligence and Information Determinants in Public Management of Territorial Development

UDC 35.078:004.8:332.1 DOI: https://doi.org/10.15421/152606

Kvitka Sergiy
D.Sc., Full Prof., https://orcid.org/0000-0003-3786-9589, kvitka.s@nmu.one
Kosonogov Denis
Ph.D. Student, https://orcid.org/0009-0002-1520-5335, Kosonohov.De.D@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 mechanisms of using artificial intelligence and information determinants in the system of public management of territorial development in the conditions of digital transformation of public administration and post-war reconstruction of Ukraine are studied. It is substantiated that information, big data, digital platforms and artificial intelligence algorithms are gradually becoming a strategic resource of territorial development and the basis for the formation of digital governance and its modern model of data-driven governance. It is determined that the effectiveness of public management of territories increasingly depends on the ability of state authorities and local governments to integrate intelligent analytical systems, forecasting mechanisms and digital decision-making support tools.

The regulatory and legal principles of the formation of the digital ecosystem of public administration in Ukraine, the Cloud First policy, the DREAM system and the mechanisms of Ukraine's integration into the EU Single Digital Market in the formation of an information-oriented management model are analyzed.

Special attention is paid to the mechanisms of application of artificial intelligence in budget forecasting, predictive analytics, infrastructure management, monitoring of territorial development and modeling of scenarios of socio-economic changes. It is proved that the use of machine learning algorithms, neural networks, digital twins and analytical platforms allows to move from a reactive management model to a proactive and adaptive system of territorial development.

The conclusion was made about the need to form a comprehensive system of public administration, within which artificial intelligence and information determinants serve as the basis for effective, transparent and predictable development of territories.

Keywords: public administration, artificial intelligence, information determinants, digital transformation, data-driven governance, territorial development, digital platforms

Механізми використання штучного інтелекту та інформаційних детермінант у публічному управлінні розвитком територій

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

Анотація.
Досліджено механізми використання штучного інтелекту та інформаційних детермінант у системі публічного управління розвитком територій в умовах цифрової трансформації державного управління та післявоєнного відновлення України. Обґрунтовано, що інформація, великі дані, цифрові платформи та алгоритми штучного інтелекту поступово перетворюються на стратегічний ресурс територіального розвитку та основу формування цифрового врядування та його сучасної моделі data-driven governance. Визначено, що ефективність публічного управління територіями дедалі більше залежить від здатності органів державної влади та місцевого самоврядування інтегрувати інтелектуальні аналітичні системи, механізми прогнозування та цифрові інструменти підтримки прийняття рішень.

Проаналізовано нормативно-правові засади формування цифрової екосистеми публічного управління в Україні, політики Cloud First, системи DREAM та механізмів інтеграції України до Єдиного цифрового ринку ЄС у формуванні інформаційно орієнтованої моделі управління.

Особливу увагу приділено механізмам застосування штучного інтелекту у бюджетному прогнозуванні, предиктивній аналітиці, управлінні інфраструктурою, моніторингу територіального розвитку та моделюванні сценаріїв соціально-економічних змін. Доведено, що використання алгоритмів машинного навчання, нейронних мереж, цифрових двійників та аналітичних платформ дозволяє перейти від реактивної моделі управління до проактивної та адаптивної системи територіального розвитку.

Встановлено, що ключовими викликами цифрової трансформації залишаються дефіцит data literacy, фрагментарність інформаційних систем, алгоритмічні ризики та проблеми кібербезпеки. Зроблено висновок про необхідність формування комплексної системи публічного управління, у межах якої штучний інтелект та інформаційні детермінанти виступають основою ефективного, прозорого та прогнозованого розвитку територій.

Ключові слова: публічне управління, штучний інтелект, інформаційні детермінанти, цифрова трансформація, data-driven governance, територіальний розвиток, цифрові платформи

Стаття надійшла / Article arrived: 13.03.26 // Схвалено до друку / Accepted: 11.05.26 // Підписано до друку / Approved for printing: 19.05.26

Вступ.

Ефективність публічного управління розвитком територій значною мірою визначається не лише наявністю самих інформаційних ресурсів, а й здатністю органів публічного управління інституціоналізувати механізми їх системного використання. У контексті широкого впровадження штучного інтелекту, інформаційні детермінанти набувають прикладного значення через управлінські механізми, що забезпечують трансформацію даних та аналітику у практичні управлінські рішення.

Метою даного дослідження є визначення особливостей механізмів використання штучного інтелекту та інформаційних детермінант у публічному управлінні розвитком територій.

Аналіз попередніх публікацій. Проблематика використання штучного інтелекту, цифрових платформ та інформаційних детермінант у системі публічного управління останніми роками стала одним із ключових напрямів наукових досліджень у сфері державного управління та цифрової трансформації. Особлива увага приділяється питанням data-driven governance, цифровізації територіального розвитку, використання великих даних та алгоритмів штучного інтелекту у прийнятті управлінських рішень.

Серед українських досліджень варто відзначити працю О. Оболенського та співавторів «Artificial intelligence in public management: requirements of the present» (2023), у якій проаналізовано основні напрями використання ШІ у системі публічного управління України, а також визначено ризики алгоритмічного управління, пов'язані з кібербезпекою та етичними аспектами застосування інтелектуальних систем. Автори підкреслюють необхідність підготовки державних службовців до роботи з аналітичними платформами та системами підтримки прийняття рішень.

Важливе значення має також стаття О. Євтушенка «Digitalization: A Tool for Modernization of Public Administration in Ukraine» (2024), у якій цифровізація розглядається як інструмент переходу до нової моделі публічного управління, заснованої на взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства. Автор акцентує увагу на ролі відкритих даних, цифрових платформ та електронних сервісів у модернізації територіального управління.

Актуальним є і дослідження І. П'ятничук та співавторів «Public management of digital transformation of communities: Integrating artificial intelligence into local development strategies» (2025). У роботі проаналізовано практики використання ШІ в управлінні громадами, досвід цифрової трансформації місцевого самоврядування та проблеми цифрової інклюзії. Автори доводять, що інтеграція AI-рішень сприяє підвищенню прозорості, ефективності адміністративних послуг і якості стратегічного планування розвитку територій.

Серед зарубіжних досліджень важливе місце займає праця Jonas Tallberg та співавторів «The Global Governance of Artificial Intelligence: Next Steps for Empirical and Normative Research» (2023). Автори досліджують формування глобальної системи регулювання ШІ та підкреслюють необхідність поєднання технологічного розвитку з демократичними принципами управління, прозорістю та міжнародною координацією.

Значний внесок у розвиток теорії AI-governance зробила Charlotte Stix у роботі «Foundations for the Future: Institution Building for the Purpose of Artificial Intelligence Governance» (2021). Дослідниця обґрунтовує необхідність створення спеціалізованих інституцій для регулювання ШІ, визначає їх функції та роль у забезпеченні балансу між інноваціями, безпекою та правами людини.

Окремої уваги заслуговує дослідження Alexander Wuttke та співавторів «Artificial Intelligence in Government: Why People Feel They Lose Control» (2025), у якому розглянуто суспільне сприйняття використання ШІ у державному управлінні. Автори доводять, що автоматизація управлінських процесів підвищує ефективність роботи органів влади, але одночасно породжує ризики втрати громадського контролю, зниження довіри до державних інституцій та проблеми прозорості алгоритмів.

Таким чином, сучасні наукові дослідження підтверджують, що цифрова трансформація публічного управління та використання штучного інтелекту стають визначальними чинниками розвитку територій. Водночас більшість наявних праць зосереджені або на технологічних аспектах цифровізації, або на питаннях регулювання ШІ, тоді як механізми інтеграції інформаційних детермінант у систему територіального розвитку потребують подальшого комплексного дослідження.

Результати дослідження.

Формування механізмів використання штучного інтелекту та інформаційних детермінант в Україні пройшло шлях від "інформатизації" (забезпечення комп'ютерами) до "цифрової трансформації" (перебудова

бізнес-процесів на основі даних та штучного інтелекту). Сучасний етап (2025–2026 рр.) характеризується початком переходу до алгоритмічного управління та інтеграції в Єдиний цифровий ринок ЄС (Квітка, Корсун & Магиляс, 2024).

Основою використання даних як детермінант розвитку є їхня юридична валідність та структурованість. Закон України «Про публічні електронні реєстри» (2021) можна вважати базовим для використання даних. Він запровадив поняття базових реєстрів (демографічний, реєстр юридичних осіб, земельний кадастр, транспортний, реєстр адрес та будівель тощо). Закон ліквідував "феодалізм даних", коли кожне відомство тримало свою інформацію закритою. Таки чином почався процес впровадження інтероперабельності в обміну інформацією між власниками інформації та даних Наприклад, тепер дані з базових реєстрів є пріоритетними: якщо в реєстрі адрес вказано одну назву вулиці, жоден інший орган не має права використовувати іншу.

Закон України «Про захист персональних даних» (2010) (з останніми змінами 2024-2025 рр.) гармонізовано з європейським регламентом GDPR. Він встановлює баланс між правом держави використовувати Big Data для розвитку територій та правом громадянина на приватність.

Управління розвитком територій потребує також величезні обчислювальні потужності, які органи місцевого самоврядування (ОМС) не завжди можуть утримувати самостійно. Тому Закон України «Про хмарні послуги» (2022) (Cloud First Policy) дозволив органам влади відмовитися від закупівлі власних серверів («заліза») на користь оренди обчислювальної потужності. Це пришвидшило впровадження аналітичних систем у громадах у 5–10 разів. Будь який ОМС громади може швидко розгорнути геоінформаційну систему (ГІС), орендуючи потужність у сертифікованого хмарного оператора, замість того, щоб довгий час проводити тендер на закупівлю обладнання або вишукувати кошти.

Інший Закон України «Про цифровий контент та цифрові послуги» (2023): врегулював права користувачів у цифровому середовищі, що є критичним для сервісно-орієнтованої моделі держави. Рівень відкритих даних (Open Data) та прозорості також потребував нормативно--правового регулювання. Інформаційна детермінанта працює лише тоді, коли дані є доступними для бізнесу та громадськості.

Постанова КМУ №835 (2015) (редакція від вересня 2025 р.) оновила перелік наборів даних, які обов'язково мають публікуватися у машинозчитуваних форматах (CSV, JSON, XML). Цим було додано вимогу публікації даних про використання коштів на відновлення (через систему DREAM) та екологічні показники в реальному часі. DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) – це державна цифрова екосистема в Україні, яка слугує «єдиним вікном» для управління проектами відновлення та модернізації, забезпечуючи прозорість використання коштів. Система охоплює весь життєвий цикл інвестиційних проєктів, від ініціації громадами до завершення, інтегруючись з державними реєстрами та системою Prozorro.

Правове регулювання використання штучного інтелекту в Україні перебуває на етапі активного формування та гармонізації з європейськими стандартами. На сьогодні в Україні відсутній окремий комплексний закон про штучний інтелект, однак уже створено нормативно-правову основу для розвитку та використання технологій ШІ у публічному управлінні, економіці, освіті, обороні та цифрових сервісах.

Базовим документом державної політики у сфері штучного інтелекту є Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 02 грудня 2020 р. № 1556-р. Документ визначає поняття штучного інтелекту, принципи його розвитку, ключові напрями державної політики та сфери застосування технологій ШІ. Концепція передбачає використання штучного інтелекту у системі публічного управління, кібербезпеці, освіті, медицині, судочинстві та оборонному секторі (Кабінет Міністрів України, 2020).

Подальший розвиток нормативної бази забезпечено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 09 травня 2025 р. № 457-р «Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2025–2026 роки». Документ передбачає підготовку законодавства щодо регулювання ШІ, розвиток державної цифрової інфраструктури, створення національних AI-моделей та впровадження систем штучного інтелекту в діяльність органів державної влади й місцевого самоврядування (Кабінет Міністрів України, 2025).

Важливим напрямом розвитку законодавства є гармонізація української політики зі стандартами Європейського Союзу, зокрема положеннями AI Act ЄС. Україна поступово адаптує власне законодавство до ризик-орієнтованої моделі

регулювання штучного інтелекту, яка передбачає контроль систем високого ризику, забезпечення прозорості алгоритмів, захист персональних даних та дотримання принципів етичного використання ШІ (Кабінет Міністрів України, 2024).

Крім спеціальних актів, використання штучного інтелекту в Україні регулюється нормами суміжного законодавства, зокрема Законом України «Про захист персональних даних», законодавством у сфері кібербезпеки, електронного урядування та цифрових послуг (Верховна Рада України, 2010).

Також різними владними інституціями впроваджуються конкретні поректи впровадження ШІ в публічне управління.

Як приклад можна навести запуск бета-версії державної мовної моделі (Ukrainian LLM), яка призначена для автоматизації підготовки проєктів рішень ОМС та аналізу звернень громадян (.Міністерство цифрової трансформації Україниб, 2025). Проєкт, що реалізується Міністерством цифрової трансформації разом із Київстаром на основі відкритої моделі Google Gemma, спрямований на створення безпечного інструменту для державного сектору, бізнесу та оборони, що розуміє реалії України. Розробляються й інші моделі, такі як MamayLM і Lapa LLM від Львівського політехнічного інституту.

Нормативна база України у сфері цифровізації та ШІ дедалі більше орієнтується на інтеграцію з європейським цифровим правовим простором та EU Digital Market. Зокрема, Україна приєдналася до екосистеми European Digital Identity Wallet (EUDI Wallet), що створює передумови для взаємного використання цифрової ідентифікації та електронних документів через застосунок "Дія" у межах ЄС (European Parliament & Council of the European Union, 2024).

Адаптація до EU Data Act встановлює правила обміну даними між приватним сектором та державними органами у випадках надзвичайних ситуацій або для цілей публічного управління (наприклад, дані телеком-операторів для моделювання евакуації чи транспортних потоків).

Табл. 1.

Вплив ключових нормативних актів на механізми управління

Нормативний акт	Механізм використання інформації	Очікуваний ефект для розвитку територій
ЗУ «Про публічні реєстри»	Єдине джерело істини (Single Source of Truth)	Ліквідація дублювання даних, точність планування бюджету.
ЗУ «Про хмарні послуги»	Еластичність ІТ-інфраструктури	Швидке розгортання ситуаційних центрів у громадах.
Постанова КМУ №835	Машинозчитувані Відкриті дані	Розвиток локальних сервісів на основі муніципальних даних.
EU Data Act (імплементація)	Міжсекторальний обмін (G2B, B2G)	Доступ влади до даних бізнесу для стратегічного аналізу.

Проведений аналіз свідчить, що в Україні формується трирівнева нормативно-правова модель: реєстровий рівень (чистота даних); інфраструктурний рівень (доступність обчислень); сервісний рівень (взаємодія з громадянином).

На наш погляд, головним викликом для України на 2026 рік залишається не відсутність законів, а інституційна спроможність місцевих органів влади імплементувати ці норми у своє правове поле. Зокрема це стосується наявності дефіциту спеціалістів із аналізу даних (Data Analysts) у штаті публічних інституцій.

Окрім правового підґрунтя важливим є й ***розвиток механізмів управління на основі даних та використання ШІ.*** Управлінські механізми перетворення інформації у практичні рішення не є статичними і являють собою динамічну систему інструментів, методів та процедур.

Одним із ключових таких механізмів використання ШІ та інформаційних детермінант є **data-driven policy,** який передбачає формування та реалізацію публічної політики на основі аналізу даних, доказів і прогнозних моделей. Застосування цього механізму дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, зменшити суб'єктивність та забезпечити адаптацію політик до реальних потреб територій.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що *data-driven* підхід є особливо ефективним у сфері територіального розвитку, оскільки дозволяє інтегрувати соціально-економічні, просторові та інституційні дані в єдині

аналітичні моделі (Kitchin, 2014). Практика країн ЄС і Північної Америки демонструє, що використання аналітичних панелей (dashboards), систем моніторингу та оцінювання політик сприяє підвищенню результативності програм регіонального та місцевого розвитку.

Механізм Data-Driven Policy є фундаментальним механізмом, за допомогою якого інформаційні детермінанти стають основою легітимізації рішень. На відміну від традиційного підходу, де рішення часто базуються на політичній доцільності або інтуїції керівника, *data-driven policy* спирається на аналітичні моделі – дескриптивну, діагностичну, предикативну, прескриптивну – які дозволяють ефективно використовувути бази даних і, відповідно, ШІ.

Дескриптивна аналітика передбачає розуміння того, що відбувається в регіоні або громаді зараз. Наявність такої інформації та її збереження в «озері» даних є основою успішного застосування цього механізму. Це може бути моніторинг міграційних потоків у реальному часі або збір даних про фінансові транзакції.

Діагностичний аналіз надає інформацію щодо причин того, що відбувається. Це відповідь на питання – Чому це відбувається? Наприклад аналіз кореляції між рівнем податкового навантаження та темпами реєстрації нових ФОП.

Предикативна модель, вже за назвою, має справу з тим що буде далі. Тут може використовуватися технологія Форсайту, яка дає можливість створити уявлення стейкхолдерів про майбутнє та визначити шляхи його досягнення (дорожні карти). Приклад – моделювання навантаження на освітню мережу через 5 років на основі демографічних трендів.

Прескриптивна аналітика визначає шляхи впливу на ситуацію, що склалась в громаді або регіоні. Відомий приклад оптимізація маршрутів громадського транспорту для зниження викидів CO2.

Механізм Data-Driven Policy широко використовується в світовій практиці.

Система Virtual Singapore використовується для моделювання міського середовища, зокрема потоків вітру, енергоефективності будівель, транспортних потоків та інших параметрів функціонування міста, що дозволяє оптимізувати міське планування та знижувати енергоспоживання (Smart Nation Singapore, 2023).

Естонський приклад базується на інтероперабельності – здатності різних державних реєстрів «спілкуватися» між собою. Як результат громадянин не повинен надавати державі дані, які у неї вже є. Для управління розвитком територій це означає, що муніципалітет автоматично отримує дані про доходи населення від податкової служби, що дозволяє миттєво коригувати соціальні програми без проведення додаткових опитувань (e-Estonia, 2023).

Механізм «інформаційно орієнтованого управління розвитком територій» поєднує інформаційні детермінанти з управлінським циклом публічної політики. Цей механізм передбачає використання даних і аналітики на всіх етапах управління – від ідентифікації проблем до оцінювання результатів.

Ключовими елементами цього механізму є: систематичний збір і інтеграція даних з різних джерел; аналітична обробка та інтерпретація інформації; прийняття управлінських рішень на основі доказів; моніторинг і корекція політик розвитку територій.

Застосування такого механізму дозволяє забезпечити безперервний зворотний зв'язок між інформаційним середовищем та управлінськими рішеннями, що є критично важливим в умовах динамічних соціально-економічних змін.

Механізм інформаційно орієнтованого управління базується на концепції циклічного зворотного зв'язку (Cybernetic Feedback Loop), у межах якої дані безперервно збираються, аналізуються та використовуються для коригування управлінських рішень (Wirtz, Weyerer & Geyer, 2019). Цей механізм передбачає декілька етапів реалізації.

Етап 1: Інтеграція та очищення даних (Data Engineering). Сучасні території генерують «цифрові сліди» (digital footprints) через: адміністративні реєстри (демографія, нерухомість); датчики IoT (якість повітря, рівень води в річках, заповненість сміттєвих баків); фінансові транзакції (аналіз купівельної спроможності).

Етап 2: Когнітивна інтерпретація (Big Data Analytics). Тут вступають у дію механізми машинного навчання. Наприклад, аналіз супутникових знімків дозволяє виявляти незаконні забудови або несанкціоновані сміттєзвалища швидше, ніж це зробить інспекція.

Етап 3: Візуалізація та Dashboards. Для публічного управління критично важливою є форма подачі. «Управлінські панелі» (Dashboards) дозволяють голові громади бачити критичні показники (KPI) розвитку громади в реальному часі.

Важливою складовою використання

інформаційних детермінант є створення механізмів аналітичної підтримки управлінських рішень. До них належать аналітичні підрозділи в органах публічної влади, регіональні аналітичні центри, а також міжвідомчі платформи обміну даними.

Міжнародні дослідження засвідчують, що інституціоналізація аналітичних функцій у публічному секторі сприяє підвищенню узгодженості політик розвитку та зменшенню ризиків неефективного використання ресурсів (Mergel et al., 2019). Особливої актуальності ці механізми набувають на місцевому рівні, де органи самоврядування потребують інструментів оперативного аналізу та прогнозування.

Окреме місце у системі механізмів використання ШІ та інформаційних детермінант ***займають цифрові платформи та механізми міжсекторальної взаємодії,*** що забезпечують взаємодію між органами публічної влади, бізнесом і громадянським суспільством. Такі платформи дозволяють залучати зовнішні джерела даних, інтегрувати громадську експертизу та підвищувати прозорість процесів управління розвитком територій.

Досвід, узагальнений OECD, свідчить, що платформні рішення сприяють формуванню мережевих моделей управління, у межах яких інформаційні детермінанти використовуються колективно і з урахуванням інтересів різних стейкхолдерів (OECD, 2019).

Цифрові платформи також є ефективним механізмом міжсекторальної взаємодії. Цифрові платформи, зокрема португальська система Participatory Budgeting Portugal, сприяють переходу від традиційної моделі управління до партисипативного врядування, у межах якого громадяни виступають активними співучасниками процесу прийняття управлінських рішень (Falanga & Lüchmann, 2019).

З цим пов'язаний й механізм «Цифрової партисипації» який включає

- прозорість: Оприлюднення бюджету у форматі Open Data;
- залучення: Можливість подачі проєктів через мобільні додатки;
- зворотний зв'язок: Автоматичне сповіщення про етапи реалізації проєкту.

Впроваджувана в Україні система DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) є новітнім механізмом використання інформаційних детермінант у процесі відбудови. Навіть у складних умовах воєнного стану, багато важливих об'єктів (школа, міст) мають цифровий паспорт. Інвестори та жителі громади бачать весь цикл: від проєктування до тендеру та акту виконаних робіт. Це зменшує корупційні ризики, які раніше виникали через «інформаційну асиметрію» (Радник з публічних закупівель, 2025; Офіс реформ в управлінні публічними інвестиціями, 2025).

Обмеження та умови ефективності механізмів ШІ та інформаійних детермінант. Ефективність зазначених механізмів залежить від низки умов, зокрема: якості та сумісності даних; наявності аналітичних компетентностей; інституційної підтримки та нормативно-правового забезпечення; рівня довіри між суб'єктами публічного управління.

Навіть найдосконаліші алгоритми ШІ не працюватимуть без відповідного інституційного середовища. По-перше, існує проблема «Брудних даних» (Garbage In, Garbage Out). Якщо первинні дані в реєстрах застарілі або сфальсифіковані, управлінське рішення буде хибним (Yeung, Di Clemente & Lambiotte, 2025).

По-друге, в публічній сфері відзначається дефіцит Data-грамотності (Data Literacy). Державні службовці часто не мають компетенцій для інтерпретації складних аналітичних звітів (Ghodoosi, 2023). Проблеми та виклики у сфері Data Literacy, зокрема, пов1язані із розривом між навичками, що очікуються у організаціях, і тими, що здобувають студенти чи працівники. Аналітики підкреслюють, що нестача узгодженої концепції й стандартів освіти ускладнює розвиток цих навичок у суспільстві й на ринку праці. В українській літературі розглядається поняття грамотності в галузі даних як важливої навички XXI століття, аналізуються підходи до її формування та зазначається, що недостатній рівень цієї компетентності є серйозним бар'єром для ефективної роботи з ШІ та інформацією (Панченко, 2019).

Також існують питання етичних ризиків та приватності. Використання даних мобільних операторів для аналізу маятникової міграції має бути деперсоніфікованим, щоб не порушувати права людини.

Взаємозв'язок ШІ та інформаційних детермінант. Перспективним механізмом використання інформаційних детермінант у публічному управлінні розвитком територій стає ШІ. На нашу думку, майбутнє механізмів використання інформаційних детермінант лежить у площині Generative AI та Digital Twins. Вважаємо, що до 2030 року більшість стратегій розвитку міст будуть проходити через процедуру «стрес-тестування» у віртуальному середовищі перед їх офіційним затвердженням. Наприклад,

як зміна ставки місцевого податку вплине на рентабельність малого бізнесу через 3 роки? ШІ зможе надати тисячі сценаріїв на основі історичних даних та глобальних ринкових трендів.

Особливо важливі механізми застосування ШІ у прогнозуванні та оптимізації бюджетних ресурсів територій. Традиційні методи бюджетного прогнозування, що базуються на екстраполяції (врахуванні показників минулих періодів), демонструють низьку ефективність в умовах високої волатильності економіки, воєнних ризиків та глобальних криз. Інформаційна детермінанта у вигляді «великих даних» (Big Data) у поєднанні з алгоритмами ШІ дозволяє будувати динамічні моделі з точністю, що перевищує 95%.

Європейський досвід показує, що на перше місце слід поставити когнітивну модель бюджетного прогнозування. На відміну від лінійних моделей, ШІ здатний враховувати тисячі нелінійних чинників одночасно. Виділяють три ключові компоненти механізму використання ШІ у бюджетному процесі територій Berryhill, Kok Heang, Clogher & McBride, 2019). .

1. Аналіз прихованих кореляцій. Алгоритми знаходять зв'язок між непрямими показниками (наприклад, обсягами споживання електроенергії бізнесом, кількістю вакансій на порталах пошуку роботи та реальними надходженнями ПДФО).

2. Детекція аномалій (Fraud Detection). Автоматичне виявлення спроб ухилення від сплати місцевих податків через зіставлення даних різних реєстрів (наприклад, коли площа нерухомості в реєстрі прав власності не збігається з податковими нарахуваннями).

3. Сценарне моделювання (What--if analysis). Прогнозування того, як зміна ставки земельного податку на 0,5% вплине на інвестиційну привабливість та загальний баланс бюджету через 24 місяці.

На другому місці стоїть математичний апарат предикативної аналітики бюджету. Для прогнозування бюджетних надходжень у сучасній світовій практиці публічного управління використовуються такі класи алгоритмів:

1. Регресійні моделі (Random Forest, XGBoost): Найкраще підходять для прогнозування податкових надходжень на основі макроекономічних показників.

2. Рекурентні нейронні мережі (RNN/ LSTM): Ефективні для аналізу часових рядів, оскільки вони «пам'ятають» попередні періоди та враховують сезонність.

3. Кластеризація (K-means): Дозволяє сегментувати платників податків за типами поведінки та визначати групи ризику, що потребують стимулювання або перевірок.

P_t = f(E_{t-1}, D_{t-1}, I_{t-1}, \epsilon)

Де P_t – прогнозовані надходження; E – економічні показники; D – демографічні дані; I – інфраструктурні зміни; \epsilon – випадковий шум (непередбачувані фактори).

Один з відомих прикладів впровадження такого механізму – система «Big Data Dashboards» в Сеулі (Південна Корея). Муніципалітет цього міста впровадив систему ШІ, яка аналізує дані кредитних карток мешканців та геолокацію мобільних телефонів. В результаті влада змогла спрогнозувати занепад певних торгових районів ще до того, як бізнес почав закриватися. Це дозволило вчасно знизити орендні ставки та надати податкові пільги, зберігши стабільність бюджетних надходжень на рівні громади. (OECD, 2025; Seoul Metropolitan Government, n.d.).

Подібні механізми починають використовуватись і в Україні у сфері автоматизованого аналізу податкових ризиків. Хоча на рівні територіальних громад такі підходи перебувають лише на початковому етапі впровадження, загальнодержавний досвід використання системи моніторингу критеріїв оцінки ризиків (СМКОР) уже демонструє ефективність алгоритмічного аналізу податкових накладних та виявлення ризикових операцій з ПДВ (Олейніков, 2020). Перспективним напрямом для місцевого самоврядування є інтеграція аналітичних інструментів у платформу DREAM, що дозволяє здійснювати моніторинг, аналітику та контроль ефективності публічних інвестицій і проєктів відбудови в режимі реального часу (DREAM, n.d.).

Неможна обійти й етичні та управлінські виклики ШІ.

Використання ШІ в бюджетному управлінні може породжувати низку детермінованих проблем:

- «Чорна скринька» (Algorithmic Bias) – якщо алгоритм навчений на упереджених даних, він може помилково визначити певну галузь або територію як «депресивну», що призведе до несправедливого перерозподілу ресурсів.
- Потреба у «Smart-посадовцях» – необхідність переходу від бюрократичного апарату до команд Data Scientists, здатних інтерпретувати висновки ШІ.
- Кіберзахист прогнозних моделей – ризик маніпуляції даними з боку зовнішніх суб'єктів з метою викривлення бюджетних пріоритетів.

Впровадження ШІ у механізми використання

інформаційних детермінант у перспективі може перетворити бюджетну політику з «мистецтва витрачання» на «науку інвестування». Предикативне моделювання, після війни, дозволить територіальним громадам України не лише ефективно відбудовуватися, а й будувати фінансово стійкі моделі розвитку, мінімізуючи вплив людського фактору та корупційних ризиків.

Без урахування зазначених механізми використання інформаційних детермінант можуть залишатися формальними і не призводити до реальних змін у соціально-економічному розвитку територій.

Табл. 2

Механізми використання інформаційних детермінант у публічному управлінні розвитком територій

Механізм	Основний зміст	Управлінський ефект
Data-driven policy	Аналіз і використання даних у політиках	Підвищення обґрунтованості рішень
Аналітичні центри	Інституціоналізація аналізу	Зменшення ризиків управлінських помилок
Цифрові платформи	Інтеграція даних і взаємодія стейкхолдерів	Прозорість і колаборація
Системи моніторингу	Оцінювання результатів політик	Корекція стратегій розвитку
Прогнозна аналітика	Моделювання сценаріїв розвитку	Проактивне управління

Джерело: узагальнено авторами

Для того, щоб зазначені вище теоретичні висновки нашого дослідження мали прикладне значення, необхідно запропонувати конкретний інструментарій оцінювання.

Методика оцінки цифрової зрілості (Digital Maturity Assessment – DMA) дозволяє перетворити якісні характеристики інформаційних детермінант у кількісні показники, що є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Як приклад, наведено авторський підхід до розрахунку Індексу цифрової зрілості територіальної громади (IDM_{community}).

Цифрова зрілість громади – це не лише кількість комп'ютерів у міській раді, а й здатність екосистеми громади ефективно використовувати ЩІ та дані для саморозвитку. Ми пропонуємо розраховувати інтегральний показник IDM на основі п'яти ключових суб-індексів.

1. Структура інтегрального індексу

Розрахунок здійснюється за формулою середньозваженого значення:

IDM = w_1 \cdot I_{inf} + w_2 \cdot I_{dat} + w_3 \cdot I_{serv} + w_4 \cdot I_{comp} + w_5 \cdot I_{part}

Де:

- I_{inf} – індекс цифрової інфраструктури;
- I_{dat} – індекс якості та відкритості даних;
- I_{serv} – індекс цифрових публічних послуг;
- I_{comp} – індекс цифрових компетенцій персоналу та мешканців;
- I_{part} – індекс електронної партисипації (залученості);
- w_n – вагові коефіцієнти, визначені експертним шляхом (де \sum w_n = 1).

2. Деталізація показників та алгоритм розрахунку

Кожен суб-індекс розраховується на основі системи індикаторів, нормованих від 0 до 1.

А. Індекс цифрової інфраструктури (I_{inf}): оцінює технічну спроможність громади опрацьовувати інформаційні детермінанти.

I_{inf} = \frac{\text{BB} + \text{Wi-Fi} + \text{Cloud} + \text{Cyber}}{4}

- BB (Broadband): Відсоток домогосподарств та закладів соцсфери з доступом до швидкісного інтернету (>100 Мбіт/с).
- Wi-Fi: Кількість зон безкоштовного доступу в громадських місцях на 1000 населення.
- Cloud: Частка муніципальних реєстрів, розміщених у хмарних сховищах (згідно з Cloud First Policy).
- Cyber: Наявність затвердженого протоколу кібербезпеки та систем бекапування даних.

Б. Індекс даних та інтероперабельності (I_{dat}):

Це ядро механізму використання інформаційних детермінант.

I_{dat} = \frac{N_{reg} \cdot K_{sync} + N_{open}}{N_{total}}

- N_{reg} – кількість функціонуючих місцевих реєстрів.
- K_{sync} – коефіцієнт синхронізації з державним шлюзом "Трембіта" (0 або 1).
- N_{open} – кількість оприлюднених

наборів даних на порталі відкритих даних (відповідно до Постанови №835).

В. Індекс цифрових компетенцій (I_{comp}):

Без людського капіталу дані залишаються "мертвим вантажем".

I_{comp} = 0.6 \cdot C_{gov} + 0.4 \cdot C_{pop}

- C_{gov} – частка посадовців, що мають сертифікат про проходження базового курсу цифрової грамотності (наприклад, на платформі "Дія.Освіта").
- C_{pop} – рівень володіння цифровими навичками серед населення (за результатами щорічних опитувань).

3. Аналітична матриця рівнів цифрової зрілості

На основі розрахованого IDM громади класифікуються за чотирма рівнями, що дозволяє диференціювати заходи державної підтримки (Табл. 3.).

Табл. 3.

Рівні диференціювання заходів державної підтримки

Значення IDM	Рівень зрілості	Характеристика механізмів	Рекомендовані дії
0.00 – 0.25	Початковий (Ad-hoc)	Використання ІТ є фрагментарним. Відсутні системні бази даних.	Оцифрування базових паперових архівів, закупівля техніки.
0.26 – 0.50	Стабілізований	Наявні базові реєстри, послуги надаються в електронній формі (частково).	Впровадження систем електронного документообігу.
0.51 – 0.75	Інтегрований	Дані використовуються для моніторингу. Впроваджено ГІС--системи.	Створення ситуаційних центрів, інтеграція ГІС.
0.76 – 1.00	Оптимізований	Data-driven управління. Предиктивна аналітика. Повна прозорість.	Використання ШІ для прогнозування розвитку територій.

4. Приклад розрахунку для умовної громади "Х"

Припустимо, громада має такі показники:

- доступ до ШСІ у 80% закладів (0.8);
- 70% реєстрів синхронізовано з "Трембітою" (0.7);
- 50% посадовців пройшли навчання (0.5);
- система "Бюджет участі" (е-партисипація) працює на 100% (1.0).

При вагах w = 0.25 для кожного з основних блоків:

IDM = 0.25 \cdot 0.8 + 0.25 \cdot 0.7 + 0.25 \cdot 0.5 + 0.25 \cdot 1.0 = 0.75

В результаті констатуємо, що така громада перебуває на межі "Інтегрованого" та "Оптимізованого" рівнів. Основним "вузьким місцем" є компетенції персоналу (0.5), що вказує на необхідність інвестувати в навчання кадрів, а не в купівлю нових серверів.

Практична цінність методики для публічного управління полягає у тому, що вона дозволяє:

1. Об'єктивізувати аудит: відійти від суб'єктивних звітів до вимірюваних KPI.

2. Проводити бенчмаркінг: порівнювати громади між собою, створюючи здорову конкуренцію за інвестиції.

3. Підвищувати ефективність інвестицій: направляти кошти (гранти, субвенції) саме в ті елементи інфраструктури, які найбільше гальмують розвиток конкретної території.

Висновки.

Підсумовуючи вищенаведене можемо зробити висновок, що механізми використання інформаційних детермінант трансформують публічне управління з реактивного (реагування на проблеми, що вже сталися) у проактивне та предиктивне. Ключовим вектором розвитку є перехід від фрагментарної цифровізації до створення цілісних екосистем даних, де інформація стає головним активом соціально--економічного розвитку територій.

Проведене дослідження показує, що механізми використання штучного інтелекту та інформаційних детермінант стають одним із ключових чинників модернізації системи публічного управління розвитком територій. В умовах цифрової трансформації держави, післявоєнного відновлення України та інтеграції до європейського цифрового простору інформація, великі дані, цифрові платформи й алгоритми ШІ поступово перетворюються на стратегічний ресурс управління, співставний за значенням із фінансовими та матеріальними ресурсами.

Вважаємо, що сучасна модель data-driven governance формує нову логіку управління

територіями, у межах якої управлінські рішення ґрунтуються не лише на політичній доцільності чи адміністративному досвіді, а на комплексному аналізі даних, прогнозних моделях та механізмах предикативної аналітики. Використання цифрових реєстрів, хмарних технологій, систем інтероперабельності, цифрових платформ і механізмів ШІ забезпечуватиме перехід від реактивного управління до проактивної та адаптивної моделі розвитку територій. Це особливо важливо в умовах нестабільності, високої динаміки соціально-економічних процесів та необхідності оперативного реагування на кризові виклики пов'язані з війною та глобальними кризами.

Важливим напрямом трансформації публічного управління є інтеграція ШІ у процеси управління грмадами та регіонами, зокрема, у сферах бюджетного прогнозування, моніторингу територіального розвитку, управління інфраструктурою та оцінювання ефективності публічних інвестицій. Алгоритми машинного навчання, нейронні мережі, системи виявлення аномалій та цифрові двійники дозволяють моделювати сценарії розвитку територій, прогнозувати бюджетні надходження, аналізувати ризики та підвищувати ефективність розподілу ресурсів. У перспективі це створює передумови для формування Smart territories, де управлінські процеси базуватимуться на безперервному аналізі даних у режимі реального часу.

Водночас дослідження показало, що ефективність механізмів використання інформаційних детермінант значною мірою залежить від рівня інституційної спроможності органів влади. Серед ключових проблем визначено фрагментарність інформаційних систем, недостатню сумісність реєстрів, дефіцит цифрових компетентностей і Data Literacy у публічному секторі, а також ризики алгоритмічної упередженості та кіберзагроз. Без формування відповідного кадрового потенціалу, системи захисту даних та етичного регулювання використання ШІ навіть найсучасніші цифрові інструменти можуть залишатися формальними й не забезпечувати очікуваного управлінського ефекту.

Перспективним напрямом розвитку системи публічного управління в Україні є створення комплексної екосистеми цифрового врядування, яка поєднуватиме державні реєстри, аналітичні центри, системи прогнозування, цифрові платформи партисипації та механізми штучного інтелекту. Важливу роль у цьому процесі відіграють системи DREAM, «Трембіта», відкриті дані та інтеграція до Єдиного цифрового ринку ЄС. Саме така модель здатна забезпечити прозорість, прогнозованість та ефективність управління територіальним розвитком у довгостроковій перспективі.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Верховна Рада України. (2010). *Про захист персональних даних* (Закон України № 2297-VI від 01 червня 2010 р.). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17

Верховна Рада України. (2021). *Про публічні електронні реєстри* (Закон України № 1907-IX від 18 листопада 2021 р.). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text

Верховна Рада України. (2022). *Про хмарні послуги* (Закон України № 2075-IX від 17 лютого 2022 р.). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20#Text

Верховна Рада України. (2023). *Про цифровий контент та цифрові послуги* (Закон України № 3321-IX від 10 серпня 2023 р.). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20#Text

Державна податкова служба України. (2025, January 27). *Покрокова відеоінструкція про процес проходження податкових накладних у системі СМКОР: Руслан Кравченко пояснив правила роботи*. https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/863572.html

Євтушенко, О. (2024). Цифровізація – інструмент модернізації публічного управління в україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*, (26), 1158–1176. https://doi.org/10.34132/pard2024.26.03

Кабінет Міністрів України. (2015). *Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних* (Постанова № 835 від 21 жовтня 2015 р., редакція станом на вересень 2025 р.). Верховна Рада України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#Text

Кабінет Міністрів України. (2020). *Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні*(Розпорядження № 1556-р від 02 грудня 2020 р.). Верховна Рада України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80

Кабінет Міністрів України. (2024). *Про схвалення Концепції Державної цільової науково-технічної програми використання технологій штучного інтелекту в пріоритетних галузях економіки на період до 2026 року*(Розпорядження № 320-р від 26 березня 2024 р.). Верховна Рада України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/320-2024-%D1%80

Кабінет Міністрів України. (2025). *Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2025–2026 роки* (Розпорядження № 457-р від 09 травня 2025 р.). Верховна Рада України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/457-2025-%D1%80

Квітка, С., Корсун, В., & Магиляс, Ю. (2024). Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. *Аспекти публічного управління*, *12*(3), 50-58. https://doi.org/10.15421/152437

Міністерство цифрової трансформації України. (2025, June 17). *Україна починає розробку національної мовної моделі*. https://thedigital.gov.ua/news/technologies/ukraina-pochinae-rozrobku-natsionalnoi-movnoi-modeli-mintsifra-ta-kiivstar-pidpisali-memorandum-pro-spivpratsyu

Олейніков, Є. (2020). *Як працює СМКОР та як виявляють схемні операції з ПДВ?* Дебет-Кредит. https://news.dtkt.ua/taxation/pdv/63678-iak-praciuje-smkor-ta-iak-viiavliaiut-sxemni-operaciyi-z-pdv-prezentaciia-vid-dps

Офіс реформ в управлінні публічними інвестиціями. (2025). *Екосистема управління проєктами DREAM отримала законодавче врегулювання*. Отримано з https://www.kmu.gov.ua/news/ekosystema-upravlinnia-proektamy-dream-otrymala-zakonodavche-vrehuliuvannia

Панченко, Л. Ф. (2019). Грамотність у галузі даних: визначення, підходи, напрями формування. *Вісник Київського політехнічного інституту ім. І. Сікорського*. https://doi.org/10.20535/2308-5053.2019.3(43).195703

Радник з публічних закупівель. (2025). *Система DREAM: прозорість і підзвітність як основа нової філософії управління публічними інвестиціями*. https://radnuk.com.ua/praktyka_zakupivel/zakupivli-dream/iak-pratsiuvaty-v-dream-prozorist-i-pidzvitnist-iak-osnova-novoi-filosofii-upravlinnia-publichnymy-investytsiiamy/

Berryhill, J., Kok Heang, K., Clogher, R., & McBride, K. (2019). *Hello, world: Artificial intelligence and its use in the public sector*. OECD Working Papers on Public Governance, No. 36. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/726fd39d-en

DREAM. (n.d.). *Система управління публічними інвестиціями DREAM*. https://dream.gov.ua/ua

e-Estonia. (2023). *Interoperability services and the once-only principle*. https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road/

European Parliament & Council of the European Union. (2024). *Regulation (EU) 2024/1183 establishing the European Digital Identity Framework (EUDI Wallet)*. EUR-Lex. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1183/oj

Falanga, R., & Lüchmann, L. H. H. (2019). Participatory budgets in Brazil and Portugal: Comparing patterns of dissemination. *Policy Studies,* 40(6), 603–622. https://doi.org/10.1080/01442872.2019.1577373

Ghodoosi, B. (2023). Perceptions of data literacy and data literacy education: Identifying gaps and challenges. *Journal of Information Literacy*. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/09610006241246789

Kitchin, R. (2014). *The data revolution: Big data, open data, data infrastructures and their consequences*. Sage. https://doi.org/10.4135/9781473909472

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly,* 36(4), 101385. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

Obolenskyi, O., et al. (2023). *Artificial intelligence in public management: Requirements of the present*. Visnyk KNEU, 33(4). https://doi.org/10.33111/vz_kneu.33.23.04.10.068.074

OECD. (2025). *Digital government review of Korea: Towards an AI-enabled and data-driven public sector*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/10/digital-government-review-of-korea_f49872f3/9defc197-en.pdf

Piatnychuk, I., Gudz, Yu., Rovinska, K., Savytskyi, A. , & Stepanenko, S. (2025). Public management of digital transformation of communities: Integrating artificial intelligence into local development strategies. *Democratic Governance*, 18(2), 94-106. https://doi.org/10.56318/dg/2.2025.94

Seoul Metropolitan Government. (n.d.). *Big Data & AI*. Seoul Metropolitan Government. https://english.seoul.go.kr/policy/smart-city/big-data-ai/

Smart Nation Singapore. (2023). *Virtual Singapore and urban digital twins*. https://www.smartnation.gov.sg/initiatives/digital-government/virtual-singapore

Stix, C. (2021). Foundations for the future: Institution building for the purpose of artificial intelligence governance. Computers and Society. *arXiv.* https://arxiv.org/abs/2110.09238

Tallberg, J., Erman, E., Furendal, M., Geith, J., Klamberg, M., & Lundgren, M. (2023). The global governance of artificial intelligence: Next steps for empirical and normative research. **G***eneral Economics*. *arXiv.* https://doi.org/10.48550/arXiv.2305.11528

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

Wuttke, A., Rauchfleisch, A., & Jungherr, A. (2025). Artificial intelligence in government: Why people feel they lose control. *arXiv.* https://arxiv.org/abs/2505.01085

Yeung, W. N., Di Clemente, R., & Lambiotte, R. (2025). *Garbage in garbage out? Impacts of data quality on criminal network intervention*. *EPJ Data Science, 14*, Article 37. https://doi.org/10.1140/epjds/s13688-025-00553-x

Yevtushenko, O. (2024). Digitalization: A tool for modernization of public administration in Ukraine. *Public Administration and Regional Development.* (26), 1158–1176.https://doi.org/10.34132/pard2024.26.03

REFERENCES

Berryhill, J., Kok Heang, K., Clogher, R., & McBride, K. (2019). *Hello, world: Artificial intelligence and its use in the public sector*. OECD Working Papers on Public Governance, No. 36. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/726fd39d-en

Cabinet of Ministers of Ukraine. (2015). *On Approval of the Regulation on Data Sets Subject to Publication in the Form of Open Data* (Resolution No. 835 of October 21, 2015, revision as of September 2025). Verkhovna Rada of Ukraine. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#Text

Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020). *On Approval of the Concept for the Development of Artificial Intelligence in Ukraine* (Order No. 1556-r of December 2, 2020). Verkhovna Rada of Ukraine. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80

Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). *On Approval of the Concept of the State Target Scientific and Technical Program for the Use of Artificial Intelligence Technologies in Priority Sectors of the Economy for the Period up to 2026* (Order No. 320-r of March 26, 2024). Verkhovna Rada of Ukraine. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/320-2024-%D1%80

Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). *On Approval of the Action Plan for the Implementation of the Concept for the Development*

of Artificial Intelligence in Ukraine for 2025–2026 (Order No. 457-r of May 09, 2025). Verkhovna Rada of Ukraine. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/457-2025-%D1%80

DREAM. (n.d.). *Система управління публічними інвестиціями DREAM*. https://dream.gov.ua/ua

e-Estonia. (2023). *Interoperability services and the once-only principle*. https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road/

European Parliament & Council of the European Union. (2024). *Regulation (EU) 2024/1183 establishing the European Digital Identity Framework (EUDI Wallet)*. EUR-Lex. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1183/oj

Falanga, R., & Lüchmann, L. H. H. (2019). Participatory budgets in Brazil and Portugal: Comparing patterns of dissemination. *Policy Studies,* 40(6), 603–622. https://doi.org/10.1080/01442872.2019.1577373

Ghodoosi, B. (2023). Perceptions of data literacy and data literacy education: Identifying gaps and challenges. *Journal of Information Literacy*. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/09610006241246789

Kitchin, R. (2014). *The data revolution: Big data, open data, data infrastructures and their consequences*. Sage. https://doi.org/10.4135/9781473909472

Kvitka, S., Korsun, V., & Magilyas, Y. (2024). Digital transformation of public administration: promising areas of research. *Aspects of Public Administration*, *12*(3), 50-58. https://doi.org/10.15421/152437

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly,* 36(4), 101385. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2025, June 17). *Ukraine begins to develop a national language model*. https://thedigital.gov.ua/news/technologies/ukraina-pochinae-rozrobku-natsionalnoi-movnoi-modeli-mintsifra-ta-kiivstar-pidpisali-memorandum-pro-spivpratsyu

Obolenskyi, O., et al. (2023). *Artificial intelligence in public management: Requirements of the present*. Visnyk KNEU, 33(4). https://doi.org/10.33111/vz_kneu.33.23.04.10.068.074

OECD. (2025). *Digital government review of Korea: Towards an AI-enabled and data-driven public sector*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/10/digital-government-review-of-korea_f49872f3/9defc197-en.pdf

Office of Reforms in Public Investment Management. (2025). *The DREAM project management ecosystem has received legislative regulation*. Retrieved from https://www.kmu.gov.ua/news/ekosystema-upravlinnia-proektamy-dream-otrymala-zakonodavche-vrehuliuvannia

Oleynikov, E. (2020). *How does the SMCOR work and how are schematic transactions with VAT detected?* Debit-Credit. https://news.dtkt.ua/taxation/pdv/63678-iak-praciuje-smkor-ta-iak-viiavliaiut-sxemni-operaciyi-z-pdv-prezentaciia-vid-dps

Panchenko, L. F. (2019). Literacy in the field of data: definitions, approaches, directions of formation. *Bulletin of the Kyiv Polytechnic Institute named after I. Sikorsky*. https://doi.org/10.20535/2308-5053.2019.3(43).195703

Piatnychuk, I., Gudz, Yu., Rovinska, K., Savytskyi, A. , & Stepanenko, S. (2025). Public management of digital transformation of communities: Integrating artificial intelligence into local development strategies. *Democratic Governance*, 18(2), 94-106. https://doi.org/10.56318/dg/2.2025.94

Public Procurement Advisor. (2025). *The DREAM System: Transparency and Accountability as the Basis of a New Philosophy of Public Investment Management*. https://radnuk.com.ua/praktyka_zakupivel/zakupivli-dream/iak-pratsiuvaty-v-dream-prozorist-i-pidzvitnist-iak-osnova-novoi-filosofii-upravlinnia-publichnymy-investytsiiamy/

Seoul Metropolitan Government. (n.d.). *Big Data & AI*. Seoul Metropolitan Government. https://english.seoul.go.kr/policy/smart-city/big-data-ai/

Smart Nation Singapore. (2023). *Virtual Singapore and urban digital twins*. https://www.smartnation.gov.sg/initiatives/digital-government/virtual-singapore

State Tax Service of Ukraine. (2025, January 27). *Step-by-step video instruction on the process of passing tax invoices in the SMKOR system: Ruslan Kravchenko explained the rules of work*. https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/863572.html

Stix, C. (2021). Foundations for the future: Institution building for the purpose of artificial intelligence governance. Computers and Society. *arXiv.* https://arxiv.org/abs/2110.09238

Tallberg, J., Erman, E., Furendal, M., Geith, J., Klamberg, M., & Lundgren, M. (2023). The global governance of artificial intelligence: Next steps for empirical and normative research. **G***eneral Economics*. *arXiv.* https://doi.org/10.48550/arXiv.2305.11528

Verkhovna Rada of Ukraine. (2010). *On Personal Data Protection* (Law of Ukraine No. 2297-VI of June 1, 2010). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17

Verkhovna Rada of Ukraine. (2021). *On Public Electronic Registers* (Law of Ukraine No. 1907-IX of November 18, 2021). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text

Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). *On Cloud Services* (Law of Ukraine No. 2075-IX of February 17, 2022). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20#Text

Verkhovna Rada of Ukraine. (2023). *On Digital Content and Digital Services* (Law of Ukraine No. 3321-IX of August 10, 2023). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20#Text

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

Wuttke, A., Rauchfleisch, A., & Jungherr, A. (2025). Artificial intelligence in government: Why people feel they lose control. *arXiv.* https://arxiv.org/abs/2505.01085

Yeung, W. N., Di Clemente, R., & Lambiotte, R. (2025). *Garbage in garbage out? Impacts of data quality on criminal network intervention*. *EPJ Data Science, 14*, Article 37. https://doi.org/10.1140/epjds/s13688-025-00553-x

Yevtushenko, O. (2024). Digitalization as a tool for the modernization of public administration in Ukraine. *Public Administration and Regional Development*, (26), 1158–1176. https://doi.org/10.34132/pard2024.26.03

Yevtushenko, O. (2024). Digitalization: A tool for modernization of public administration in Ukraine. *Public Administration and Regional Development.* (26), 1158–1176.https://doi.org/10.34132/pard2024.26.03

European Experience in Leadership Development in Public Service

UDC 35.08(4):316.46-043.86 DOI: https://doi.org/10.15421/152607

Kislov Oleksandr
Ph.D. Student, https://orcid.org/0009-0005-3313-7083, Kislov.O.V@nmu.one
Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)

Abstract.
The article comprehensively examines the European experience of leadership development in the public service. The relevance of the study of the European experience of leadership development in the public service is due to the current stage of reforming the public service in Ukraine in the context of European integration and the need to harmonize domestic legislation with EU legislation and fully implement the principles of good governance, which determines the need to study the best European practices in this area.

The purpose of the article is a comprehensive analysis of the European experience of leadership development in the public service and the identification of promising areas for its use in Ukraine.

Special attention is paid to the definition of leadership in the updated in 2023 Principles of Public Administration, developed at the request of the European Commission by the SIGMA Program. It is substantiated that the implementation of these Principles in the practical activities of public authorities in Ukraine will maximally contribute to the development of leadership of public servants in our country.

The features of leadership development models in European countries are identified. Particular attention is paid to France, which has been implementing an ambitious and comprehensive reform of the higher civil service for the past six years.

It is substantiated that leadership development is a necessary condition for an effective, responsible, people-centered public service. A modern public servant must be not only a highly professional performer, but also a strong and responsible leader of change, able to lead a team of like-minded people and ensure effective management in the interests of society and high-quality provision of public services.

The need for a thorough and critical analysis of the European experience of leadership development in the public service is emphasized in order to identify promising areas for implementing its successful practices in the process of reforming the public service of our country.

Keywords: public service, leader, leadership, European experience, leadership development, competencies, principles of good governance

Європейський досвід розвитку лідерства на публічній службі

Кіслов Олександр
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

Анотація.
У статті комплексно досліджено європейський досвід розвитку лідерства на публічній службі. Актуальність дослідження європейського досвіду розвитку лідерства на публічній службі обумовлена сучасним етапом реформування публічної служби в Україні в умовах європейської інтеграції та необхідності гармонізації вітчизняного законодавства із законодавством ЄС й повноцінного впровадження принципів належного врядування, що детермінує потребу дослідження кращих європейських практик у цій сфері.

Метою статті є комплексний аналіз європейського досвіду розвитку лідерства на публічній службі та визначення перспективних напрямів використання його в Україні.

Окрему увагу приділено визначенню лідерства в оновлених у 2023 р. Принципах державного управління, розроблених на запит Європейської Комісії Програмою SIGMA. Обґрунтовано, що впровадження даних Принципів у практичну діяльність органів публічної влади України максимально сприятиме розвитку лідерства публічних службовців нашої країни.

Визначено особливості моделей розвитку лідерства в європейських країнах. Особливу увагу приділено Франції, яка останні шість років впроваджує амбітну та комплексну реформу вищої державної служби.

Обґрунтовано, що розвиток лідерства є необхідною умовою ефективної, відповідальної, людиноцентричної публічної служби. Сучасний публічний службовець має бути не лише високо професійним виконавцем, а й сильним та відповідальним лідером змін, здатним повести за собою колектив однодумців та забезпечувати ефективне управління в інтересах суспільства та якісне надання публічних послуг.

Акцентовано на необхідності ґрунтовного та критичного аналізу європейського досвіду розвитку лідерства на публічній службі з метою визначення перспективних напрямів впровадження успішних практик якого у процесі реформування публічної служби нашої країни.

Ключові слова: публічна служба, лідер, лідерство, європейський досвід, розвиток лідерства, компетенції, принципи належного врядування

Стаття надійшла / Article arrived: 13.03.26 // Схвалено до друку / Accepted: 11.05.26 // Підписано до друку / Approved for printing: 19.05.26

Вступ.

Сучасний етап розвитку публічної служби в Україні, що характеризується надзвичайно складними умовами та викликами воєнного стану, потребує сильного та відповідального лідерства, яке є запорукою ефективного розвитку та досягнення організаційних цілей, завершення реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, імплементації права ЄС у вітчизняну правову систему, впровадження принципів належного адміністрування й доброго врядування та повоєнної відбудови країни. Нині саме лідерство стає ключовою компетенцією публічних службовців. А такі лідерські здібності, як: лідерство на основі цінностей, відкрита інклюзія, організаційне управління та мережева співпраця, необхідні для реагування на складні виклики сучасності (Gerson, 2022, с. 2). Європейські країни мають суттєвий досвід розвитку лідерства на публічній службі, ґрунтовний аналіз та критичне осмислення й впровадження кращих практик якого сприятимуть підвищенню ефективності публічної служби нашої країни.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Проблематика лідерства на публічній службі досить активно досліджується вітчизняними та зарубіжними науковцями. Висвітленню особливостей лідерства, сутності та вимог до сучасного лідера-керівника та різноманітних аспектів розвитку лідерського потенціалу публічного службовця присвячена монографія О. Нежинської (2025). Л. Антонова, Н. Бондарчук та А. Антонов акцентують на важливості органічного поєднання професіоналізму та лідерства публічних службовців у процесі трансформації публічного управління України в умовах європейської інтеграції та повоєнної відбудови (Антонова та ін., 2026).

Публікація D. Gerson (2020) узагальнює результати дослідження ОЕСР щодо впливу лідерства на розбудову високоефективної державної служби. Автор акцентує увагу на чотирьох лідерських здібностях, необхідних для реагування на складні політичні виклики (лідерство на основі цінностей, відкрита інклюзія, організаційне управління та мережева співпраця) та окреслює модель оцінки систем вищої державної служби (політики, процеси та інструменти, необхідні для розвитку цих здібностей та підтримки лідерів у їх використанні).

Розроблені D. Gerson практичні рекомендації спрямовані на допомогу урядам країн ОЕСР застосувати системний підхід до розвитку лідерів державної служби.

Цифрова трансформація, сталий розвиток та розвиток структур управління актуалізують розвиток лідерських компетенцій у державному секторі, стверджує A-R. Munteanu (2025) аналізуючи європейські та північноамериканські стратегії розвитку лідерства.

Метою статті є дослідження європейського досвіду розвитку лідерства на публічній службі та визначення перспективних напрямів використання його в Україні.

Результати дослідження.

Розвиток ефективної, професійної та мотивованої публічної служби України через формування дієвої системи добору й відбору кадрів на основі професійних компетентностей і принципів доброчесності; удосконалення механізмів утримання та мотивації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування шляхом комплексного реформування системи оплати праці; розширення можливостей для навчання й професійного розвитку; а також цифровізація процесів управління персоналом для підвищення ефективності та прозорості визначено в Дорожній карті з питань реформи державного управління одним із стратегічних напрямів, що «забезпечить дотримання інституційних зобов'язань членства в ЄС, включаючи фундаментальне право всіх громадян ЄС на належне адміністрування та ширші європейські стандарти доброго врядування» (Дорожня, 2025).

Розбудовуючи публічну службу України корисно звернутися до досвіду європейських країн, які мають успішні практики в цій сфері. Загалом європейська модель публічного управління базується на принципах демократичності, професіоналізму, прозорості та служіння громадянам. Саме тому розвиток лідерських якостей публічних службовців є одним із ключових напрямів кадрової політики більшості європейських країн.

Однією з ключових особливостей європейського підходу є орієнтація на сервісну державу. Публічний службовець розглядається насамперед як представник публічної влади, діяльність якого спрямована на задоволення потреб громадян. Важливими характеристиками сучасного європейського лідера на публічній службі є: відкритість до інновацій; готовність до цифрової трансформації; вміння працювати в мультикультурному середовищі; здатність до стратегічного планування; високий рівень етичної відповідальності; підтримка інтеграції

зеленого порядку денного в державне планування та публічне управління. Крім того, в європейських країнах активно впроваджуються принципи гендерної рівності та інклюзивності у сфері публічної служби.

Досвід держав-членів ЄС заслуговує на окрему увагу, адже маючи статус країни-кандидата на вступ до ЄС, Україна виконує євроінтеграційні завдання, зокрема й щодо реформування публічного управління та гармонізації вітчизняного законодавства із законодавством ЄС. Як зазначено у Звіті щодо прогресу Україну за 2025 р., підготовленому Європейською комісією Європейському парламенту, Європейській раді, Європейському економічно-соціальному комітету та Комітету регіонів, «процес реформування потребує сильного політичного лідерства, яке є важливим для забезпечення послідовного прогресу в усіх сферах публічної служби» (Commission, 2025, с. 25]. У Звіті щодо прогресу Україну за 2025 р., зокрема, акцентовано на необхідності вдосконалення та приведення у відповідність до найкращих європейських практик процедур відбору та найму публічних службовців, особливо на посади вищої керівної ланки.

Загалом Європейська комісія розглядає лідерство на публічній службі як необхідну передумову й один із ключових «фундаментів» належного врядування. Адже саме лідерство є запорукою стійкості публічних інституцій, їх здатності швидко реагувати на виклики й кризи, ефективно впроваджувати реформи та підвищувати якість послуг, що надаються громадянам. На рівні ЄС було започатковано кілька політик та програм спрямованих на розвиток лідерства, зокрема ComPAct (Enhancing, 2023), Інструмент технічної підтримки (TSI) та Принципи державного управління (The Principles, 2023).

ComPAct, офіційна ініціатива Європейської Комісії, затверджена в жовтні 2023 р. з метою посилення та розвитку Європейського адміністративного простору, орієнтована на модернізацію системи державного управління та підтримує обмін найкращими практиками між країнами-членами ЄС і державами-кандидатами на вступ до ЄС. ComPAct – це стратегічний набір заходів, спрямованих на те, щоб допомогти державному управлінню стати більш стійким, інноваційним та кваліфікованим. Серед загального набору принципів, що лежать в основі якості державного управління, стратегічне бачення та лідерство, що забезпечують спроможність, стійкість та сталу довіру громадськості, займають перше місце (Enhancing, 2023).

Інструмент технічної підтримки (TSI) (Technical Support Instrument) – це флагманська програма ЄС з бюджетом близько 864 млн. євро на 2021–2027 роки. Вона надає державам-членам експертну допомогу для розробки та впровадження інституційних, адміністративних та структурних реформ без необхідності співфінансування. Цей інструмент підтримує розвиток лідерських навичок через навчальні програми та обмін передовим досвідом, сприяючи модернізації державних адміністрацій (Munteanu, 2025).

У своїй професійній діяльності публічні службовці держав-членів ЄС повинні чітко дотримуватися принципів належного врядування, яке за визначенням ЄС та ОЕСР є вирішальним фактором для досягнення сталого розвитку, економічного зростання, конкурентоспроможності та кращої якості життя, а також для вирішення ключових проблем у суспільстві як сьогодні, так і в майбутньому (The Principles, 2023).

Принципи SIGMA – система стандартів і орієнтирів, дотримання яких допомагає будувати сучасне, результативне, відповідальне, стійке, відкрите, людиноцентричне державне управління. Принципи розроблені, на запит Європейської Комісії, Програмою SIGMA (спільна ініціатива Європейського Союзу та Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), що фінансується ЄС). Принципи ґрунтуються на чинних актах acquis ЄС, правових інструментах ОЕСР, інших міжнародних стандартах, а також на передовій практиці держав-членів ЄС та ОЕСР. Перше видання Принципів державного управління було опубліковано в 2014 р. У подальші роки цифровий розвиток суспільства, глобальні виклики (зокрема, світові пандемії) та потреба вирішення екологічних проблем детермінували необхідність перегляду Принципів та оновлення їх рамок відповідно до найновіших стандартів та практик ЄС, ОЕСР та інших міжнародних організацій. Вимогою сьогодення є посилення цифровізації, гнучкості, інноваційності та екологічності державних адміністрацій у порівнянні з їх станом у 2014 р. Опубліковане у 2023 р. переглянуте видання (The Principles, 2023) об'єднує Принципи для регіонів розширення ЄС та сусідства, а сфера їх застосування тепер виходить за межі центрального уряду та включає регіональний та місцевий рівні влади з метою сприяння узгодженому політичному

підходу. У зв'язку з цим, дані Принципи доцільно застосовувати не тільки до державного управління, а в цілому до системи публічного управління.

Принципи державного управління видання 2023 р. акцентують увагу на ключовій ролі лідерських компетентностей у державному секторі, підкреслюючи значення лідерства для реформування системи публічного управління, розвитку професійних навичок публічних службовців, забезпечення підзвітності й прозорості, а також стимулювання інновацій і безперервного вдосконалення через формування культури навчання та новаторства (The Principles, 2023).

У Принципах зазначається, що успішне впровадження реформ публічного управління неможливе без чіткого та результативного лідерства. Керівники мають визначати стратегічні пріоритети та здійснювати планування, координувати реалізацію реформаторських ініціатив і створювати механізми, які забезпечують їх ефективне втілення, зокрема з точки зору кадрової та фінансової стійкості.

Особлива увага приділяється розвитку лідерських компетенцій у системі публічної служби як важливому елементу управління персоналом. Ефективне лідерство розвивається завдяки компетентності, стабільності, професійній автономії та чуйності відповідальних топ-менеджерів. Принципи наголошують на необхідності добору та кар'єрного просування працівників на основі професійних заслуг, а також на важливості постійного професійного розвитку. Підготовка майбутніх лідерів та удосконалення їхніх управлінських навичок сприяють формуванню професійного й ефективного державного апарату. Водночас системи оцінювання результативності мають враховувати та заохочувати прояви лідерства, підтримуючи культуру досконалості та інноваційності.

Підзвітність і прозорість діяльності керівників визначаються як необхідні умови належного врядування. Для цього важливо забезпечити чіткий розподіл повноважень та відповідальності, а також відкритість процесу ухвалення рішень. Демократичний контроль і доступ громадян до публічної інформації сприяють зміцненню довіри суспільства до державних інституцій.

Крім того, Принципи державного управління (2023 р.) акцентують на важливості розвитку інноваційної культури та безперервного навчання. Лідерів заохочують підтримувати впровадження сучасних технологій і нових управлінських практик, які підвищують якість та ефективність надання публічних послуг. Оскільки інноваційність тісно пов'язана з процесом навчання, інвестиції у розвиток лідерських компетентностей сприяють здатності публічного управління адаптуватися до сучасних викликів і суспільних змін. Керівники вищої ланки повинні розвивати свої навички відповідно до професійних потреб, як теперішніх, так і майбутніх.

Таким чином, Принципи державного управління підтверджують, що сильне й ефективне лідерство є базовою передумовою функціонування результативної системи публічного управління, здатної відповідати на потреби громадян та забезпечувати успішну реалізацію державної політики. Сильне лідерство створює довіру (як внутрішню: формує команду однодумців, готових разом із лідером досягати визначених організаційних цілей, так і зовнішню: підвищує довіру громадян до органів публічної влади), ясність, відкритість, прозорість і готовність публічних службовців не лише приймати зміни, а й самим ініціювати зміни та очолювати їх впровадження.

Розбудовуючи власні моделі публічної служби держави-члени ЄС дотримуються Принципів державного управління. На рівні ЄС немає єдиного уніфікованого нормативного акта, що регламентує роботу публічних службовців держав-членів й тому національні моделі публічної служби в цілому та моделі лідерства на публічній службі визначаються виключно законодавством і досвідом та традиціями кожної окремої країни. Водночас, незважаючи на різноманіття проблем, які вирішують національні уряди, та унікальність моделей публічної служби, дослідження ОЕСР виявило чотири характеристики лідерів державних організацій, які дозволяють ефективно відповідати на виклики публічного сектору будь-якої країни (Gerson, 2022, p. 20):

– ціннісне лідерство – здатність публічного службовця в процесі прийняття рішень, обговорюючи численні та часто конкуруючі цінності, приймати управлінські рішення, що створюють цінність для суспільства, що забезпечується впровадженням вищих стандартів прозорості, відкритості, підзвітності, доброчесності та етичної поведінки самих лідерів;

– відкрита інклюзія – у процесі своєї професійної діяльності, взаємодіючи з різними цільовими групами (членами своєї команди,

публічними службовцями інших органів влади, політиками, стейкхолдерами, представниками бізнес середовища, громадськими активістами та простими громадянами) успішні лідери ставлять під сумнів власні внутрішні сприйняття через відкриту інклюзію. Підтримка різноманіття та формування відкритого, інклюзивного організаційного середовища сприяють створенню якісних рішень і послуг, а також є ключовими чинниками розвитку інновацій. Водночас, лідеру варто пам'ятати, що різноманіття може спровокувати конфліктну ситуацію й тому важливо вміти управляти конфліктними ситуаціями (в разі неможливості їх попередження);

– організаційне управління – лідери діють як відповідальні особи організації, зміцнюючи культуру, засновану на довірі та цінностях, та сприяючи розвитку правильних навичок своїх співробітників, забезпечуючи їх необхідними засобами праці та формуючи сприятливе робоче середовище. Лідери мають формувати команди однодумців зі службовців, які здатні доповнювати їхні навички та компетенції, а також бути готовими делегувати їм частину повноважень. Для цього необхідно чітко розуміти, які знання, уміння й навички є критично важливими для ефективної діяльності органу публічної влади та яких компетенцій бракує й залучати на публічну службі фахівців, які володіють необхідними компетенціями. Наступним етапом стає налагодження взаєморозуміння в колективі й побудова відносин на основі довіри. Такий підхід сприяє створенню організації, в якій публічних службовців об'єднує спільна мета, а також забезпечується достатній рівень автономії для її досягнення;

– мережева співпраця – успішні лідери на публічній службі вміють ефективно співпрацювати з іншими органами публічної влади, представниками бізнес середовища та громадянського сектору. Лідер повинен вміти чітко визначити всіх стейкхолдерів, на яких впливає прийняте управлінське рішення, й налагодити з ними ефективну взаємодію, співпрацю та зворотній зв'язок.

З метою залучення та утримання на публічній службі справжніх лідерів європейські країни широко застосовують компетентнісний підхід у кадровій політиці. Ключовими компетенціями лідерів на публічній службі визначено: лідерство, стратегічне мислення та здатність до стратегічного планування; ефективна комунікація; управління персоналом; етичність та доброчесність; інноваційність; відповідальність за результати діяльності; готовність до цифрової трансформації; вміння працювати в мультикультурному середовищі; високий рівень етичної відповідальності. На основі цих компетентностей і здійснюються відбір, оцінювання та просування публічних службовців в державах ЄС.

Практика свідчить, що пріоритетними моделями лідерства в ЄС є:

– модель компетенцій (Велика Британія, Франція): фокусується на стратегічному мисленні, здатності управляти змінами та досягненні результатів. Свого часу Національна школа адміністрації Франції інтегрувала навички командного та проєктного менеджменту у підготовку топменеджерів;

– розподілене лідерство (Німеччина, країни Північної Європи): керівник не є єдиним джерелом рішень, натомість повноваження розподіляються між фахівцями для забезпечення вищої гнучкості та інноваційності інституцій;

– лідерство-служіння (Польща, країни Балтії): базується на тому, що лідер-керівник служить інтересам суспільства та своєї команди, виступаючи фасилітатором змін, а не лише адміністративним контролером.

На особливу увагу заслуговує французький досвід розвитку лідерства на державній службі. Характерною рисою французької державної служби є меритократія, значний суспільний престиж, чітка регламентація та досить закрита система службової кар'єри. Вона організована таким чином, щоб державний службовець, розпочавши роботу в цій сфері, не змінював професійної діяльності й залишався в системі державної служби до виходу на пенсію (Агенти, 2022). Таким чином, французька державна служба ґрунтується на заслугах та кар'єрі. Її легітимність корениться в домінантних цінностях, що визначають «служіння державі». Вони підкреслюють ідею безкорисливого державного службовця, який служить загальним інтересам та охороняє суспільне благо, а також пропагує принципи неупередженості, рівності, адаптивності та безперервності (Bezes, 2011).

Розпочата в 2019 р. урядом Франції реформа державного апарату та державної служби, відбувалася за трьома основними напрямками: спрощення шляхом цифровізації та скорочення державних органів, наближення публічної адміністрації до громадян та реформи вищого керівництва державної служби, та вплинула на всі важелі управління людськими ресурсами керівників вищої ланки: підбір персоналу, навчання, управління кар'єрою (La réforme,

2023). На початку реформи передбачалося скорочення кількості державних службовців на 120 тисяч осіб та оптимізацію роботи державних органів (Агенти, 2022). Реформа державної служби Франції передбачала також скасування історичної структури вищої французької державної служби і створення спеціалізованих корпусів та їх об'єднання в єдиний недиференційований корпус державних адміністраторів (Corps des administrateurs de l'Etat) (Country, 2024).

Метою діяльності створеного в липні 2020 р. Міністерства з питань трансформації державної служби є прискорення застосування пріоритетних державних політик на територіях, модернізація державних служб та розвиток державної служби Франції.

Суттєвих змін зазнала і система професійного навчання французьких державних службовців. До 2022 р. професійну підготовку державних службовців здійснювала Національна школа адміністрації (École nationale d'Administration, ENA), випускники якої займали найвищі державні посади (два президента Французької Республіки, сім прем'єр-міністрів, численні міністри та інші високопосадовці). З 1 січня 2022 р. ENA замінив новостворений Національний інститут державної служби (INSP), що став платформою для навчання державних службовців та пропонує як дипломну підготовку та отримання статусу магістра публічного права та управління, так і різні форми індивідуального навчання: від одноденних консультацій до курсів та семінарів.

INSP, здійснюючи підготовку стратегічних лідерів найвищого рівня, демонструє новий підхід до навчання: сучасні навчальні програми інтегрують управління змінами, цифрову трансформацію та клієнтоорієнтованість. У цілому навчання фокусується на здатності розробляти державну політику та впроваджувати інновації в умовах невизначеності (Ordonnance, 2021).

Отже, лідерство на державній службі Франції ґрунтується на ідеях служіння державі, політичної неупередженості та безперервності забезпечення публічних послуг. Французька модель лідерства поступово трансформувалася від традиційної адміністративної елітарності до сучасних принципів ефективного управління. У результаті впровадження вищеозначеної реформи лідерство на державній службі Франції стало більш гнучким, здійснюється перехід від закритої системи до можливості залучення контрактних менеджерів з приватного сектору. Також заохочується децентралізація – передача повноважень та лідерських рішень на місця (регіональний та місцевий рівень). А мобільність стає обов'язковою для просування державних службовців та цінується в рамках нових міжвідомчих управлінських настанов (Les grands, 2022).

Отже, формуючи політику та програми розвитку лідерства на публічній службі України варто ґрунтовно дослідити та критично проаналізувати європейський досвід у цій сфері та адаптувати його до вітчизняних особливостей публічної служби й складних умов її функціонування. Серед перспективних напрямів запозичення європейського досвіду, на нашу думку, варто виділити:

– удосконалення системи професійної підготовки публічних службовців;

– впровадження сучасних програм розвитку лідерства;

– посилення компетентнісного підходу;

– розвиток цифрових навичок;

– забезпечення прозорого та конкурсного відбору кадрів на посади публічної служби;

– формування культури доброчесності, толерантності та відповідальності.

Упровадження цих підходів сприятиме підвищенню ефективності публічного управління та зміцненню довіри громадян до органів влади.

Висновки.

Європейський досвід свідчить, що в умовах сьогодення розвиток лідерства є необхідною передумовою формування відповідальної, ефективної, сервісної, людиноцентричної публічної служби. Базові принципи державного управління (SIGMA), розроблені спільно Організацією економічного співробітництва та розвитку та Європейським Союзом, визначають, що лідерство є запорукою професіоналізації та деполітизації державного апарату. В умовах сьогодення публічний службовець має бути не лише високо професійним виконавцем, а й лідером змін, здатним повести за собою колектив однодумців та забезпечувати ефективне управління в інтересах суспільства та якісне надання публічних послуг.

Для України, яка продовжує реформування публічної служби в надзвичайно складних умовах воєнного стану та виконуючи євроінтеграційні завдання, важливим є ґрунтовний та критичний аналіз європейського досвіду розвитку лідерства на публічній службі та адаптація кращих його практик до національних умов і традицій та особливостей вітчизняної публічної служби.

Серед перспективних напрямів запозичення європейського досвіду варто виділити: удосконалення системи професійної підготовки публічних службовців; впровадження сучасних політик та програм розвитку лідерства; посилення компетентнісного підходу; розвиток цифрових навичок; забезпечення прозорого та конкурсного відбору кадрів на посади публічної служби; формування культури доброчесності, толерантності та відповідальності. Упровадження цих підходів сприятиме підвищенню ефективності вітчизняного публічного управління та зміцненню довіри громадян до органів влади. Це дозволить успішно завершити публічноуправлінські реформи та сформувати професійну, відповідальну та орієнтовану на громадян систему публічного управління, що відповідатиме європейським стандартам та очікуванням громадян.

Дослідження показало, що саме лідери є запорукою стійкості публічних інституцій, їх здатності швидко реагувати на виклики й кризи, формувати раціональні політики та ефективно впроваджувати реформи й підвищувати якість послуг, що надаються громадянам.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

«Агенти держави»: як працює державна служба у Франції. (2022). https://par.in.ua/information/publications/157.

Антонова, Л. В., Бондарчук, Н. В. & Антонов А. В. (2026). Трансформація публічного управління в контексті професіоналізації та розвитку лідерства у системі публічної служби України в умовах європейської інтеграції та повоєнної відбудови: іміджевий аспект. *Наукові перспективи*. (3), 61-79. https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/40531/40546.

Дорожня карта з питань реформи державного управління. (2025). https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/UA_Dorozhnya_karta_z_pytan_reformy_derzhavnogo_upravlinnya.pdf

Нежинська, О. О. (2025). *Лідерство та керівництво: психологічний дискурс : монографія*. Херсон : Олді Пдюс.

Принципи державного управління. (2023). https://www.sigmaweb.org/en/publications/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805.html.

Bezes, P., & Jeannot G. (2011). *The Development and Current Features of the French Civil Service System*. https://enpc.hal.science/hal-01257027v1/document.

European Commission. (2024). Country brief 2024 France. European Public Administration Country Knowledge. https://reforms-investments.ec.europa.eu/document/download/c00516c9-f0b3-4c71-99bb-6f4b69bfc5e4_en?filename=EUPACK%202024_CB_France_ Final_for%20publication.pdf.

European Commission. (2025). *Commission staff working document «Ukraine 2025 Report» :* Accompanying the document Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. 2025 Communication on EU enlargement policy Brussels. https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/EU-enlargement-.pdf.

Enhancing the European Administrative Space (ComPAct) : Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Document 52023DC0667. (2023). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52023DC0667.

Gerson, D. (2022). Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries. *OECD Working Papers on Public Governance.* (40). https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/09/leadership-for-a-high-performing-civil-service_8125d0d5/ed8235c8-en.pdf.

Munteanu, A-R. (2025). Leadership Development in the Public Sector in Romania: Learning from European and North American Strategies. *International Journal of Social Science and Human Research.* 8 (4), 2216-2226. https://ijsshr.in/v8i4/Doc/31.pdf.

The Principles of Public Administration. (2023) / SIGMA; OECD. Paris. https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf.

La réforme de la haute fonction publique. (2023). https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-dgafp/les-grandes-reformes/la-reforme-de-la-haute-fonction-publique.

Les grands axes de la réforme de la haute fonction publique. (2022). https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-dgafp/les-grandes-reformes/la-reforme-de-la-haute-fonction-publique/les-grands-axes-de-la-reforme-de-la-haute-fonction-publique.

Ordonnance n 2021-702 du 2 juin 2021 portant réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique de l'Etat. (2021). https://www.legifrance.gouv.fr/eli/ordonnance/2021/6/2/2021-702/jo/texte.

REFERENCES

«Agents of the State»: how the civil service works in France. (2022). https://par.in.ua/information/publications/157

Antonova, L. V., Bondarchuk, N. V. & Antonov, A. V. (2026). Transformation of Public Administration in the Context of Professionalization and Development of Leadership in the Public Service System of Ukraine in the Context of European Integration and Post-War Reconstruction: Image Aspect. *Scientific perspectives*. (3), 61-79. https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/40531/40546

Bezes, P., & Jeannot G. (2011). *The Development and Current Features of the French Civil Service System*. https://enpc.hal.science/hal-01257027v1/document

Enhancing the European Administrative Space (ComPAct) : Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Document 52023DC0667. (2023). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52023DC0667

European Commission. (2024). Country brief 2024 France. European Public Administration Country Knowledge. https://reforms-investments.ec.europa.eu/document/download/c00516c9-f0b3-4c71-99bb-6f4b69bfc5e4_en?filename=EUPACK%202024_CB_France_ Final_for%20publication.pdf

European Commission. (2025). *Commission staff working document «Ukraine 2025 Report» :* Accompanying the document Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. 2025 Communication on EU enlargement policy Brussels. https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/EU-enlargement-.pdf

Gerson, D. (2022). Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries. *OECD Working Papers on Public Governance.* (40). https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/09/leadership-for-a-high-performing-civil-service_8125d0d5/ed8235c8-en.pdf

La réforme de la haute fonction publique. (2023). https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-dgafp/les-grandes-reformes/la-reforme-de-la-haute-fonction-publique

Les grands axes de la réforme de la haute fonction publique. (2022). https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-dgafp/les-grandes-reformes/la-reforme-de-la-haute-fonction-publique/les-grands-axes-de-la-reforme-de-la-haute-fonction-publique

Munteanu, A-R. (2025). Leadership Development in the Public Sector in Romania: Learning from European and North American Strategies. *International Journal of Social Science and Human Research.* 8 (4), 2216-2226. https://ijsshr.in/v8i4/Doc/31.pdf

Nezhynska, O. O. (2025). *Leadership and Leadership: Psychological Discourse: Monograph*. Kherson: Oldie Pdus.

Ordonnance n 2021-702 du 2 juin 2021 portant réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique de l'Etat. (2021). https://www.legifrance.gouv.fr/eli/ordonnance/2021/6/2/2021-702/jo/texte.

Principles of public administration. (2023). https://www.sigmaweb.org/en/publications/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805.html

Roadmap for Public Administration Reform. (2025). https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/UA_Dorozhnya_karta_z_pytan_reformy_derzhavnogo_upravlinnya.pdf

The Principles of Public Administration. (2023) / SIGMA; OECD. Paris. https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf

Comparative Analysis of International Reintegration Models of Servicemembers Who Experienced Isolation and Their Adaptation in Ukraine

UDC 35.07:355.11(477)(100) DOI: https://doi.org/10.15421/152608

Svitlak Iryna[1]
Dr.Sc., Full Prof., https://orcid.org/0000-0002-4408-6868
Prokopovych-Tkachenko Dmytro[234]
Ph.D., Assoc. Prof., https://orcid.org/0000-0002-6590-3898, omega2417@gmail.com
Poplavskyi Oleh [2]
Ph.D., Assoc. Prof., https://orcid.org/0000-0002-9023-9992
Ivchuk Viktor[5]
Ph.D. Student, https://orcid.org/0009-0006-8920-1934, ivchuk1307@ukr.net
Cherkaskyi Oleksandr[4]
Doctoral Candidate, https://orcid.org/0009-0006-3105-5217, asherjoseph.c@gmail.com
[1] Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics, West Ukrainian National University (Vinnytsia, Ukraine)
[2] University of Customs and Finance (Dnipro, Ukraine)
[3] State Scientific Institution «Institute of Information, Security and Law of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine» (Kyiv, Ukraine),
[4] State University of Information and Communication Technologies (Kyiv, Ukraine)
[5] Communal Higher Educational Institution «Vinnytsia Academy of Continuous Education» (Vinnytsia, Ukraine)

Abstract.
Relevance. The study's relevance is driven by the scale of the full-scale invasion by the Russian Federation and the need to build an effective veterans policy as a component of public administration reform.

The purpose of the article is to present a comparative analysis of international reintegration models for servicemembers who experienced isolation, with the aim of identifying best practices and substantiating directions for their adaptation within Ukraine's public administration system.

Results. Using systemic, structural-functional and comparative methods, the article analyses experience from the USA (SERE programme and VA support system), Israel (NATAL model and IDF reintegration framework), the United Kingdom (Forces in Mind Trust, Combat Stress), Canada (Veterans Affairs Canada), and the Nordic countries. Common features are identified: inter-agency coordination, a multidisciplinary approach, institutional capacity of responsible actors, and digitalisation of support services. A classification of public administration mechanisms for reintegration is developed by type (regulatory, organisational, informational, digital, financial), and an integral model for evaluating the effectiveness of such mechanisms is proposed.

Conclusions. The study argues that successful adaptation of international experience in Ukraine requires consideration of the national context, including the scale of the problem, wartime resource constraints, and existing institutional capacity. The practical value of the research lies in developing a KPI system for monitoring the effectiveness of reintegration programmes and in providing recommendations for executive authorities on improving the mechanisms for implementing state policy on veteran support.

Keywords: comparative analysis, reintegration, public administration, state regulation mechanisms, veterans policy, institutional capacity, digitalisation of services, monitoring and evaluation, coordination, good governance, adaptation of practices, state reform

Порівняльний аналіз міжнародних моделей реінтеграції військовослужбовців, які пережили ізоляцію, та їх адаптація в Україні

Світлак Ірина[1], Прокопович-Ткаченко Дмитро[234], Поплавський Олег[2], Івчук Віктор[5], Черкаський Олександр[4]

[1] Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету (Вінниця, Україна)
[2] Університет митної справи та фінансівй (Дніпро, Україна)
[3] Державна наукова установа «Інститут інформації, безпеки і права Національної академії правових наук України» (Київ, Україна)
[4] Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій (Київ, Україна)
[5] Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти» (Вінниця, Україна)

Анотація.
Актуальність. Актуальність дослідження зумовлена масштабами повномасштабного вторгнення Російської Федерації та необхідністю формування ефективної системи ветеранської політики як складової реформування системи публічного адміністрування.

Метою статті є здійснення порівняльного аналізу міжнародних моделей реінтеграції військовослужбовців, які пережили ізоляцію, з метою виявлення кращих практик та обґрунтування напрямів їх адаптації в системі публічного управління України.

Результати. На основі системного, структурно-функціонального та порівняльного методів проаналізовано досвід США, Ізраїлю, Великої Британії, Канади та країн Північної Європи. Виявлено спільні риси: міжвідомча координація, мультидисциплінарний підхід, інституційна спроможність та цифровізація послуг підтримки. Розроблено класифікацію механізмів публічного управління реінтеграцією та запропоновано інтегральну модель оцінювання ефективності.

Висновки. Обґрунтовано, що успішна адаптація міжнародного досвіду в Україні потребує врахування національного контексту. Практична цінність полягає у формуванні системи KPI для моніторингу ефективності реінтеграційних програм та у розробці рекомендацій для органів виконавчої влади.

Ключові слова: порівняльний аналіз, реінтеграція, публічне управління, механізми державного регулювання, ветеранська політика, інституційна спроможність, цифровізація послуг, моніторинг та оцінювання, координація, належне врядування, адаптація практик, державна реформа

Стаття надійшла / Article arrived: 16.03.26 // Схвалено до друку / Accepted: 13.05.26 // Підписано до друку / Approved for printing: 20.05.26

Вступ.

Актуальність. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну, розпочате 24 лютого 2022 року, істотно посилило навантаження на систему публічного управління та актуалізувало потребу у формуванні цілісної державної політики підтримки й реінтеграції військовослужбовців, які пережили ізоляцію, зокрема полон, незаконне утримання, заручництво або тривале перебування в умовах екстремальної психофізичної депривації. Для цієї категорії осіб повернення до цивільного життя є не одномоментною подією, а складним багаторівневим процесом, що охоплює відновлення психічного здоров'я, соціального функціонування, професійної суб'єктності, сімейних зв'язків і довіри до інституцій держави (Карпа & Паєнок, 2024; Стасюк & Федоренко, 2025; Руснак, 2024; Kolenichenko, 2022).

У сучасній науковій літературі реінтеграція ветеранів розглядається як комплексний процес переходу від військової служби до цивільного середовища, який включає особистісний, міжособистісний, громадський і суспільний рівні адаптації (Смірнова, Осьодло & Чижевський, 2023). Дослідження Sayer et al. (2010) доводять, що труднощі реінтеграції проявляються не лише у сфері психічного здоров'я, а й у трудовій активності, участі в житті громади, сімейних взаєминах та повсякденному функціонуванні. У свою чергу, Mobbs і Bonanno (2018) обґрунтовують, що так званий transition stress часто є ширшим за клінічно діагностований ПТСР і потребує окремої уваги з боку державної політики. Це особливо важливо для осіб, які пережили ізоляцію, оскільки їхня траєкторія повернення поєднує наслідки бойової травми, втрати контролю, дезадаптації та соціального відчуження.

У публічно-управлінському вимірі реінтеграція осіб, які пережили ізоляцію, має розглядатися як комплексна публічна послуга, що потребує координованої взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування, систем охорони здоров'я, соціального захисту, ветеранської політики, недержавних організацій та цифрової інфраструктури держави. Її ефективність залежить не лише від наявності окремих програм підтримки, а від інституційної спроможності суб'єктів управління, процедурної узгодженості, міжвідомчої взаємодії, доступності сервісів, а також запровадження дієвих механізмів моніторингу й оцінювання результативності (Demers, 2011). Саме тут державна політика часто стикається з класичною проблемою: права декларуються, але маршрут отримання допомоги залишається фрагментованим і складним для бенефіціара.

Для України ця проблема має не лише соціальне, а й стратегічне значення. У вітчизняних дослідженнях наголошується, що успішність реінтеграції ветеранів визначається не тільки індивідуальним ресурсом особи, а й готовністю громади, доступністю послуг, чіткістю розподілу повноважень між інституціями та спроможністю держави забезпечити безперервний супровід. Дослідження українських авторів також показують, що чинна система медико-соціального забезпечення ветеранів характеризується нормативною фрагментованістю, дублюванням функцій, нерівномірним доступом до послуг та недостатньою інтеграцією психологічної, соціальної й управлінської складових (Zakharina, 2023; Slozanska, et al., 2023). За таких умов адаптація міжнародного досвіду не може бути механічним копіюванням окремих моделей, а потребує науково обґрунтованого порівняльного аналізу та врахування українського інституційного й ресурсного контексту.

Ступінь наукової розробленості проблеми в українському науковому просторі залишається недостатнім саме в площині публічного управління. Хоча накопичено вагомий масив праць щодо психологічної травми, психосоціального відновлення, реабілітації та соціальної підтримки військовослужбовців, значно менш розробленими залишаються питання класифікації механізмів публічного управління реінтеграцією, оцінювання їх ефективності, цифрового супроводу маршруту допомоги та адаптації міжнародних моделей до умов України. Саме ця наукова прогалина зумовлює актуальність обраної теми.

Мета дослідження. Метою статті є здійснення порівняльного аналізу міжнародних моделей реінтеграції військовослужбовців, які пережили ізоляцію, та обґрунтування напрямів їх адаптації в системі публічного управління України. Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання: систематизувати міжнародний досвід реінтеграційних програм; виявити спільні риси та відмінності підходів; класифікувати механізми публічного управління реінтеграцією; розробити систему KPI для оцінювання ефективності таких механізмів; обґрунтувати напрями адаптації кращих практик в Україні з урахуванням інституційної спроможності та ресурсних обмежень.

Об'єктом дослідження є система

публічного управління реінтеграцією військовослужбовців. Предметом дослідження виступають міжнародні моделі реінтеграції та механізми їх адаптації в умовах України. Методологічну основу дослідження становлять системний аналіз, структурно-функціональний аналіз, порівняльний метод, а також методи моделювання, узагальнення і синтезу.

Аналіз попередніх публікацій. Проблематика реінтеграції військовослужбовців та ветеранів є міждисциплінарною і формується на стику психології, медицини, соціальної роботи, права та публічного управління. Аналіз нових джерел дає підстави виокремити кілька основних напрямів досліджень.

Перший напрям охоплює праці, присвячені концептуалізації реінтеграції та вимірюванню труднощів переходу до цивільного життя. У цьому контексті базовими є дослідження Sayer et al., які не лише зафіксували широкий спектр проблем реінтеграції ветеранів, а й запропонували інструмент їх вимірювання через Military to Civilian Questionnaire (Sayer et al., 2011). Вагомий внесок зроблено Elnitsky et al., які на основі концептуального аналізу запропонували уніфіковане визначення реінтеграції та окреслили її ключові домени (Elnitsky, Fisher & Blevins, 2017). Новіше дослідження Karre et al. (2025) розширює цей підхід, розглядаючи успішний перехід як багатовимірну модель добробуту, що змінюється в часі та залежить від статі, соціального статусу й стартових ресурсів ветерана.

Другий напрям становлять дослідження медико-психологічних, психосоціальних і реабілітаційних аспектів реінтеграції. У працях Oster et al. (2017) обґрунтовано необхідність інтегрованого підходу до здоров'я і добробуту ветеранів, де психічні, фізичні та соціальні проблеми розглядаються як взаємопов'язані. Smith-MacDonald et al. (2017) акцентують на ролі духовного копінгу та міждисциплінарної допомоги. Mobbs і Bonanno (2018) переконливо доводять, що державна політика не повинна обмежуватися виключно травмофокусованими підходами, оскільки значна частина проблем виникає саме на етапі соціального переходу. Окремої уваги заслуговують дослідження стигми та її впливу на повернення ветеранів до громади (Phelan et al., 2018), а також гендерного виміру реінтеграції, який досі недостатньо враховується в сервісних моделях (Eichler & Smith-Evans, 2018).

Третій напрям формують праці, пов'язані з українським контекстом підтримки ветеранів та адаптацією міжнародних реабілітаційних практик. Зокрема, Bogdanov et al. (2021) емпірично доводять ефективність програми CETA для ветеранів, ВПО та їхніх сімей у громадах України. Chaban et al. (2024) показують перспективність використання технологій віртуальної реальності у лікуванні ПТСР в українських ветеранів. Смірнова, Т. М., Осьодло, В. І. та Чижевський, С. О. (2023), а також Стасюк, В. В. та Федоренко, Ю. А. (2025) розкривають значення психосоціального відновлення та психологічної стійкості.

Четвертий напрям стосується безпосередньо публічно-управлінського та інституційного виміру ветеранської політики. У вітчизняній науці Kolenichenko (2022) обґрунтовує, що реінтеграція повинна розглядатися не лише як індивідуальний процес адаптації, а як суспільно та управлінськи опосередкований феномен. Slozanska et al. (2023) акцентують на необхідності чіткого розподілу повноважень між суб'єктами соціальної підтримки ветеранів. Zakharina (2023) пропонує підхід до оцінювання потенціалу реінтеграції через аналіз незадоволених потреб ветеранів та їхніх родин. Карпа і Паєнок (2024) виявляють системні вади медико-соціального забезпечення ветеранів. Руснак (2024) аналізує еволюцію правового регулювання психологічної реабілітації. Shvets et al. (2021) здійснено порівняльний огляд психо-медичної реабілітації у країнах НАТО. Kligler et al. (2022) описують модель Whole Health Transformation у системі VHA США.

Водночас аналіз наявних джерел свідчить про існування суттєвої наукової прогалини. Попри наявність досліджень психологічної реабілітації, соціальної підтримки та окремих інституційних механізмів, у вітчизняній науці досі бракує системного порівняльного дослідження міжнародних моделей реінтеграції військовослужбовців, які пережили ізоляцію, саме з позицій публічного управління. Саме ця прогалина і визначає науково-практичну цінність пропонованого дослідження.

Результати дослідження.

У сучасній науковій літературі реінтеграція ветеранів і військовослужбовців розглядається не як вузький реабілітаційний етап, а як багатовимірний процес повернення до повноцінного функціонування в цивільному середовищі. Саме тому в площині публічного управління реінтеграцію доцільно визначати як комплекс скоординованих заходів і публічних послуг, спрямованих на відновлення соціального статусу, психологічної стійкості, економічної

активності, правосуб'єктності та здатності особи до самостійної життєдіяльності після повернення з умов ізоляції, полону, обмеження свободи чи впливу екстремальних стресогенних факторів.

З позицій публічного адміністрування реінтеграція постає як комплексна публічна послуга, надання якої потребує узгодженої участі органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, закладів охорони здоров'я, установ соціального захисту, ветеранських сервісів, недержавних організацій і місцевих громад.

Механізм публічного управління реінтеграцією доцільно розуміти як систему засобів, методів, процедур, інституцій та інструментів, за допомогою яких держава й інші суб'єкти публічного управління здійснюють цілеспрямований вплив на процеси відновлення та повернення особи до цивільного життя для досягнення суспільно значущих результатів.

Перед проведенням порівняльного аналізу міжнародних моделей реінтеграції доцільно уточнити категоріальний апарат дослідження, оскільки саме від чіткості базових понять залежить коректність подальшої інтерпретації механізмів публічного управління, інструментів підтримки та результатів реінтеграційної політики. У сучасній науковій літературі поняття реінтеграції, реадаптації, реабілітації та ветеранської політики часто використовуються як близькі за змістом, але не тотожні. Це створює ризик термінологічного змішування, коли психологічна реабілітація ототожнюється з повною реінтеграцією, а соціальна підтримка - з усім комплексом державної політики. Саме тому в межах цього дослідження здійснено систематизацію ключових термінів, які формують теоретичну основу аналізу. Узагальнення авторських підходів і результатів сучасних досліджень дало змогу сформувати таблицю 1, у якій подано категоріальний апарат дослідження в контексті публічного управління.

Табл. 1.

Категоріальний апарат дослідження

Термін	Авторське визначення в контексті публічного управління	Коментар
Реінтеграція	Комплекс заходів державної та недержавної підтримки, спрямованих на відновлення соціального, правового, психологічного статусу особи після повернення з умов ізоляції	Надширше поняття
Реабілітація	Медико-психологічне відновлення функцій особи, порушених внаслідок впливу екстремальних факторів ізоляції	Складова реінтеграції
Реадаптація	Процес відновлення адаптаційних механізмів до умов цивільного життя після тривалої ізоляції	Соціальний вимір
Ветеранська політика	Напрям державної політики, що визначає систему правових, організаційних, фінансових заходів підтримки ветеранів та членів їх сімей	Публічно-управлінський вимір
Механізм публічного управління реінтеграцією	Система засобів, методів та інструментів державного і недержавного впливу на процеси реінтеграції з метою досягнення публічної цінності	Ключова категорія

Таблиця 1 побудована на основі узагальнення та аналітичного опрацювання сучасних зарубіжних і українських наукових джерел, присвячених проблемам реінтеграції ветеранів, психосоціального відновлення, переходу від військової служби до цивільного життя та інституційного забезпечення ветеранської політики.

Джерельну основу таблиці становили, зокрема, праці Sayer et al., Elnitsky et al., Karre et al., Kolenichenko, Slozanska et al., Karpa і Paienok, Rusnak та інші дослідження, у яких розкрито зміст і межі відповідних понять. На основі цих праць авторами статті було не просто зібрано наявні дефініції, а проведено їх порівняння, змістове розмежування та адаптацію до предмета дослідження. У результаті запропоновано авторське трактування ключових категорій саме в площині публічного управління, де реінтеграція розглядається як комплексна публічна послуга та як об'єкт державного управлінського впливу.

Таким чином, таблиця 1 виконує не лише довідкову, а й методологічну функцію. Вона дає змогу, по-перше, чітко розмежувати споріднені поняття; по-друге, показати, які саме аспекти реінтеграції мають медичний, психологічний, соціальний чи управлінський зміст; по-третє, обґрунтувати використання поняття «механізм публічного управління реінтеграцією» як центральної категорії цього дослідження. Фактично авторами було здійснено концептуальне впорядкування термінології, щоб надалі аналіз

міжнародних моделей, класифікація механізмів та побудова системи KPI спиралися на єдину логіку і не перетворювалися на термінологічний ярмарок, де кожен термін тягне ковдру на себе.

Для порівняльного аналізу обрано п'ять моделей реінтеграції, які репрезентують різні підходи до публічного управління у цій сфері та мають верифіковані дані про ефективність. Критерії відбору: наявність спеціалізованого законодавства; сформована інституційна спроможність; досвід роботи з особами, які пережили ізоляцію та/або полон; наявність цифрових інструментів надання послуг.

Табл. 2.

Порівняльний аналіз міжнародних моделей реінтеграції

Параметр	США	Ізраїль	Велика Британія	Канада	Скандинавія
Ключовий орган	Department of Veterans Affairs (VA)	Міністерство оборони + NATAL	Ministry of Defence + NHS	Veterans Affairs Canada	Міноборони + структури соц. захисту
Законодавча база	PACT Act 2022; Veterans Access Act 2014	Закон про ветеранів ЦАХАЛу; SERE	Armed Forces Covenant; Veterans Strategy	Veterans Well-being Act 2018	Окремі закони та нац. плани дій
Модель управління	Централізована + партнерство з НКО	Інтегрована (ЦАХАЛ + цивільний сектор)	Координаційна (NHS + Міноборони + НКО)	Централіз. + децентраліз. мережа	Децентралізована (муніципал. рівень)
Цифрові сервіси	VA.gov; MyHealtheVet; eBenefits	Цифровий портал ЦАХАЛу; NATAL app	Forces Connect; NHS App	My VAC Account; digital case mgmt	Digital Veterans Hub (Норвегія)
Міжвідомча координація	Interagency Task Force; CoC модель	Командна вертикаль + цивільна мережа	Veterans Health Pathway	Veterans' Org.; Federal-Provincial	National Action Plan; муніципал. рівень
Цифрова зрілість (OECD 2023)	Високий	Дуже високий	Високий	Середньо-високий	Дуже високий
Охоплення осіб, які пережили ізоляцію	SERE + індивід. план	Обов'язкова програма для звільнених з полону	Military Recovery Centers	Перехідний план	Інтегровано в загальну систему
Ключові обмеження	Бюрократизованість	Труднощі після виходу з ЦАХАЛу	Нерівномірність між регіонами	Тривалі терміни розгляду	Проблеми для мігрантів

Аналіз міжнародних моделей реінтеграції (США, Канади, Ізраїлю, Великої Британії та країн Північної Європи) засвідчує, що попри інституційні відмінності, вони ґрунтуються на спільних засадах: людиноцентризмі, мультидисциплінарності, міжвідомчій координації та цифровізації. Сформована авторами таблиця 2 базується на синтезі зарубіжних і вітчизняних наукових праць, використовуючи такі критерії, як рівень цифрової зрілості, законодавча база та моделі управління. Встановлено, що північноамериканські моделі тяжіють до суворої інституційної структури, ізраїльська – до інтеграції військової та цивільної сфер, британська – до партнерства з недержавним сектором, а скандинавська – до децентралізації. Головним висновком дослідження є те, що ефективність реінтеграції визначається не формою управління, а здатністю системи забезпечити безперервність послуг та цифрову трансформацію сервісів. Таким чином, таблиця 2 постає інструментом для виявлення універсальних принципів, які доцільно адаптувати в українську управлінську практику.

На основі аналізу міжнародних практик пропонуємо класифікацію механізмів публічного управління реінтеграцією (таблиця 3).

Табл. 3.

Класифікація механізмів публічного управління реінтеграцією

Тип механізму	Зміст	Інструменти	Сфера застосування	Міжнар. приклад
Нормативно--правовий	Регулювання правового статусу, прав та обов'язків суб'єктів реінтеграції	Закони, постанови, накази, стандарти	Правовий захист, визначення статусу	PACT Act (США); Veterans Well-being Act (Канада)
Організаційний	Побудова інституційної архітектури, координація між суб'єктами	Координаційні ради, case management, протоколи	Інституційна спроможність, координація	CoC модель (США); Forces in Mind Trust (UK)
Інформаційний	Забезпечення доступу до інформації, управління даними	Реєстри, бази даних, аналітичні платформи	Управління на основі даних, моніторинг	MyHealtheVet (США); NATAL (Ізраїль)
Цифровий	Надання цифрових публічних послуг	Портали, мобільні додатки, API, е-документообіг	Цифрова трансформація, доступність послуг	VA.gov (США); Digital Veterans Hub (Норвегія)
Фінансово--економічний	Ресурсне забезпечення реінтеграційних програм	Бюджетні асигнування, субсидії, гранти для НКО	Фінансування, результативність витрат	VA Budget (США); VAC grants (Канада)

Запропонована класифікація відображає системний характер управлінського впливу на процеси реінтеграції. Ефективність механізмів досягається лише за умови їх комплексного та скоординованого застосування.

На основі проведеного аналізу розроблено концептуальну схему системи публічного управління реінтеграцією (рисунок 1).

Рис. 1. Концептуальна схема системи публічного управління реінтеграцією

Рисунок 1 відображає концептуальну схему системи публічного управління реінтеграцією та демонструє логіку взаємозв'язку між основними суб'єктами управління, механізмами впливу, етапами надання послуг і очікуваними результатами. Схема побудована за принципом послідовного переходу від управлінського ресурсу до публічної цінності.

Зворотний зв'язок: моніторинг та оцінювання → коригування механізмів (підзвітність, прозорість).

Ефективність механізмів публічного управління реінтеграцією потребує системного моніторингу та оцінювання. Пропонуємо систему показників, наведену в таблиці 4 (с.86)/

Таблиця 4 представляє авторську систему KPI для моніторингу реінтеграційних програм, що дозволяє перейти від декларативного управління до вимірюваної моделі на основі даних. Показники структуровано за п'ятьма групами: охоплення та доступність (час надання послуг), якість сервісу (задоволеність отримувачів), цифрова зрілість (частка онлайн-сервісів), міжвідомча координація та підсумкова результативність (рівень зайнятості та відсутність кризових звернень). Науковим підґрунтям системи стали праці закордонних (Sayer, Elnitsky, Karre) та вітчизняних (Kolenichenko, Slozanska, Карпа та ін.) дослідників, що гарантує відповідність індикаторів критичним зонам реінтеграції. Прикладне значення таблиці підкріплено наявністю формул розрахунку та визначеними джерелами даних (реєстри, case management, опитування), що робить систему реалізованою в межах сучасної цифрової інфраструктури. Якщо попередні елементи дослідження описували структуру та логіку процесу, то таблиця 4 забезпечує інструментарій для оцінки реальної ефективності політики, її підзвітності та прозорості. Логічним завершенням аналізу є рисунок 2, який узагальнює шляхи адаптації цього міжнародного досвіду до українських реалій.

Табл. 4.

Система KPI для моніторингу та оцінювання ефективності реінтеграційних програм

Показник	Формула розрахунку	Од.	Цільове знач.	Частота	Джерело даних
Охоплення програмами	К-ть осіб охоплених / Загальна к-ть ідентифікованих × 100%	%	≥ 85%	Щоквартально	Реєстр МВС / Мінветеранів
Час до першої послуги	Дата першої послуги − Дата ідентифікації (медіана)	Дні	≤ 14	Щоміс.	Case management
Задоволеність послугами	Сума оцінок / К-ть респондентів (1–10)	Бали	≥ 7,5	Щоквартально	Опитування
Частка цифрових послуг	К-ть цифрових / Загальна к-ть × 100%	%	≥ 70%	Щороку	Реєстр послуг / Дія
Рівень координації (ІМК)	Узгоджені протоколи / Заплановані × 100%	%	≥ 90%	Щороку	Звіти КМУ
Повторне кризове звернення	Повторно звернулися / Загальна к-ть × 100%	%	≤ 15%	Щороку	Мед. реєстр / НСЗУ
Соціальна реінтеграція	Зайнятих/в освіті через 12 міс. / Загальна к-ть × 100%	%	≥ 60%	Щороку	Держ. служба зайнятості

Рис. 2. Узагальнена схема адаптації міжнародних практик до умов України

Як видно з рисунка 2, адаптація міжнародного досвіду реінтеграції до умов України визначається взаємодією структурних, інституційних, цифрових і ресурсних чинників.

Адаптація кращих міжнародних практик реінтеграції в системі публічного управління України потребує врахування низки чинників. По-перше, масштаб проблеми: кількість осіб, які потребуватимуть послуг реінтеграції, може сягнути кількох мільйонів. По-друге, ресурсні обмеження воєнного часу. По-третє, рівень цифрової зрілості: Україна демонструє значний прогрес у цифровізації через платформу Дія. По-четверте, інституційна спроможність органів, відповідальних за реінтеграцію, є недостатньою. По-п'яте, міжвідомча координація: впровадження єдиного «вікна» та моделі case management є пріоритетом.

Рис. 3. Візуалізований порівняльний аналіз міжнародних моделей реінтеграції

Як видно з рисунка 3, міжнародні моделі реінтеграції відрізняються за рівнем централізації, цифрової зрілості, форматом міжвідомчої координації та здатністю охоплювати осіб, які пережили ізоляцію. Водночас усі вони демонструють, що ефективна реінтеграція потребує поєднання правових, організаційних, цифрових і сервісних рішень, а їх адаптація в Україні має здійснюватися вибірково та з урахуванням національних обмежень. Як

видно з рисунка 3, міжнародні моделі реінтеграції містять як сильні управлінські рішення, так і структурні обмеження. Для визначення того, які з цих практик можуть бути реально адаптовані в українських умовах, доцільно перейти до аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників такого впровадження. З огляду на це в таблиці 5 подано SWOT-аналіз можливостей адаптації міжнародних моделей реінтеграції в Україні.

Табл. 5.

SWOT-матриця адаптації міжнародних моделей реінтеграції в Україні

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
– Розвинена цифрова інфраструктура (Дія, Трембіта) – Інтеграція реєстрів та міжвідомча електронна взаємодія – Досвід реформи системи ЦНАП – Активний громадянський сектор та НКО – Міжнародна підтримка (ЄС, НАТО, США)	– Недостатня інституційна спроможність профільних органів – Відсутність єдиного реєстру осіб, які пережили ізоляцію – Цифровий розрив між регіонами – Обмежена кількість фахівців з травма-орієнтованого підходу – Нечіткий розподіл повноважень між органами
Можливості (O)	**Загрози (T)**
– Євроінтеграція та гармонізація стандартів з ЄС – Значний обсяг міжнародної допомоги – Можливість «стрибка» завдяки цифровим технологіям – Реформа системи охорони здоров'я – Зростання суспільного запиту на якісну ветеранську політику	– Зростаючий масштаб проблеми vs. обмежені ресурси – Ризик фрагментованості системи – Корупційні ризики при розподілі ресурсів – Нестабільність нормативно-правової бази – Недовіра ветеранів до державних інституцій

Як видно з рисунка 3, міжнародні моделі реінтеграції містять як сильні управлінські рішення, так і структурні обмеження. Для визначення того, які з цих практик можуть бути реально адаптовані в українських умовах, доцільно перейти до аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників такого впровадження. З огляду на це в таблиці 5 подано SWOT-аналіз можливостей адаптації міжнародних

Рис. 4. Результати SWOT-аналізу адаптації міжнародних моделей реінтеграції

Рисунок 4 узагальнює SWOT-аналіз адаптації міжнародних моделей реінтеграції в Україні, де основними силами виступають розвинена цифрова інфраструктура, досвід сервісної трансформації та активна підтримка міжнародних партнерів і громадянського сектору. Ключовими внутрішніми бар'єрами залишаються обмежена інституційна спроможність, відсутність єдиного спеціалізованого реєстру, цифровий розрив та неузгодженість повноважень між відомствами. Зовнішнє середовище відкриває можливості через євроінтеграцію, фінансову допомогу та високий суспільний запит на якісну ветеранську політику, проте масштаб викликів воєнного часу, ризики корупції та фрагментарність програм створюють суттєві загрози.

На основі проведеного аналізу формулюємо такі рекомендації для органів виконавчої влади:

1. Формування єдиного реєстру осіб, які пережили ізоляцію, з інтеграцією до системи Трембіта та Дія.
2. Впровадження моделі case management за аналогією з канадським досвідом Veterans Affairs Canada.
3. Розвиток цифрових публічних послуг у сфері реінтеграції на базі платформи Дія.
4. Запровадження системи моніторингу та оцінювання ефективності реінтеграційних програм на основі запропонованих KPI (таблиця 4).
5. Зміцнення інституційної спроможності Міністерства у справах ветеранів як провідного органу координації.
6. Партнерство з НКО та міжнародними організаціями за моделлю British Forces in Mind Trust.

Дискусія.

Результати дослідження підтверджують, що реінтеграція військовослужбовців, які пережили ізоляцію, повинна розглядатися не лише як сфера психологічної чи соціальної допомоги, а як комплексний об'єкт публічного управління. Порівняльний аналіз міжнародних моделей засвідчив, що результативність реінтеграції визначається не окремими програмами підтримки, а цілісністю інституційної архітектури, узгодженістю механізмів управління та здатністю держави забезпечити безперервний маршрут надання послуг.

Водночас дослідження показало, що, попри національні відмінності, усі ефективні моделі реінтеграції ґрунтуються на спільних принципах: людиноцентризмі, клієнтоорієнтованості, мультидисциплінарності, міжвідомчій координації, управлінні на основі даних і цифровізації сервісів.

У цьому контексті найбільш перспективним видається селективне запозичення окремих елементів міжнародного досвіду. Канадська модель є цінною завдяки case management та індивідуальному перехідному плану; ізраїльська – завдяки обов'язковому скринінгу, оперативності реагування і цифровим сервісам; британська – через розвинуте партнерство з недержавними організаціями та координаційну модель взаємодії.

Окреме значення має запропонована система KPI, яка переводить проблему реінтеграції з площини загальних декларацій у площину вимірюваних результатів.

Разом із тим результати дослідження слід розглядати з урахуванням певних обмежень, зокрема динамічності українського контексту, воєнного стану та відсутності окремого емпіричного вимірювання досвіду самих осіб, які пережили ізоляцію.

Висновки.

Проведене дослідження дало змогу дійти висновку, що реінтеграція військовослужбовців, які пережили ізоляцію, має розглядатися як комплексний об'єкт публічного управління, ефективність якого визначається не окремими заходами підтримки, а цілісністю інституційної архітектури, узгодженістю механізмів управлінського впливу та здатністю держави забезпечити безперервний маршрут надання послуг.

Установлено, що для всіх досліджених країн характерні спільні принципи: людиноцентризм і клієнтоорієнтованість, мультидисциплінарний підхід, міжвідомча координація, управління на основі даних, а також активне використання цифрових сервісів у процесі супроводу ветеранів.

За результатами аналізу визначено, що найбільш придатними для адаптації в умовах України є окремі елементи канадської, ізраїльської та британської моделей.

Обґрунтовано, що запропонована система KPI є інструментально придатною для практичного використання в Україні, оскільки дозволяє оцінювати ефективність реінтеграційних програм за процесними та результативними параметрами.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричним вимірюванням інституційної спроможності органів, відповідальних за реінтеграцію, розробкою дорожніх карт упровадження запропонованих механізмів, а також моделюванням сценаріїв цифрової трансформації системи реінтеграційних послуг в Україні.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Карпа, М., & Паєнок, А. (2024). Особливості реформування медико-соціального забезпечення ветеранів війни в контексті вдосконалення державної ветеранської політики України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення,* (7), 74–82. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-74-82

Руснак, Ю. (2024). Психологічна реабілітація ветеранів в умовах проведення АТО (ООС): правова складова. *Вісник Національного університету оборони України,* 6(82), 125–133. https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-82-6-125-133

Смірнова, Т. М., Осьодло, В. І., & Чижевський, С. О. (2023). Подолання наслідків бойового стресу у військовослужбовців – учасників бойових дій шляхом психосоціального відновлення. *Вісник Національного університету оборони України,* 6(76), 168–177. https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-76-6-168-177

Стасюк, В. В., & Федоренко, Ю. А. (2025). Психологічне відновлення та реабілітація військовослужбовців в умовах збройного конфлікту. *Вісник Національного університету оборони України*, 4(86), 176–185. https://doi.org/10.33099/2617-6858-2025-86-4-176-185

Bogdanov, S., et al. (2021). A randomized-controlled trial of community-based transdiagnostic psychotherapy for veterans and internally displaced persons in Ukraine. *Global Mental Health*, 8, e32. https://doi.org/10.1017/gmh.2021.27

Chaban, O., et al. (2024). Virtual Reality Exposure Therapy Protocol for PTSD Treatment in Military Veterans. *Mental Health: Global Challenges Journal*, 7(1), 118–128. https://doi.org/10.56508/mhgcj.v7i1.245

Demers, A. (2011). When veterans return: the role of community in reintegration. *Journal of Loss and Trauma*, 16(2), 160–179. https://doi.org/10.1080/15325024.2010.519281

Eichler, M., & Smith-Evans, K. (2018). Gender in Veteran reintegration and transition: a scoping review. *Journal of Military, Veteran and Family Health*, 4(1), 5–19. https://doi.org/10.3138/jmvfh.2017-0004
Elnitsky, C. A., Fisher, M. P., & Blevins, C. L. (2017). Military Service Member and Veteran Reintegration: A Conceptual Analysis. *Frontiers in Psychology*, 8, 369. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00369
Karre, J. K., et al. (2025). What Do Successful Military-to-Civilian Transitions Look Like? *Armed Forces & Society*, 51(3), 611–640. https://doi.org/10.1177/0095327X231216678
Kligler, B., et al. (2022). The Whole Health Transformation at the Veterans Health Administration. *Medical Care,* 60(5), 387–391. https://doi.org/10.1097/MLR.0000000000001706
Kolenichenko, T. (2022). Conceptualization of "reintegration" concept in conditions of military conflict in Ukraine. *Theoretical and Methodical Problems of Children and Youth Education*, 26(1), 169–178. https://doi.org/10.32405/2308-3778-2022-26-1-169-178
Mobbs, M. C., & Bonanno, G. A. (2018). Beyond war and PTSD: the crucial role of transition stress. *Clinical Psychology Review*, 59, 137–144. https://doi.org/10.1016/j.cpr.2017.11.007
Oster, C., et al. (2017). The health and wellbeing needs of veterans: a rapid review. BMC *Psychiatry*, 17, 414. https://doi.org/10.1186/s12888-017-1547-0
Phelan, S. M., et al. (2018). The Impact of Stigma on Community Reintegration of Veterans With TBI. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 99(11), 2222–2229. https://doi.org/10.1016/j.apmr.2018.04.007
Sayer, N. A., et al. (2010). Reintegration problems and treatment interests among combat veterans. *Psychiatric Services,* 61(6), 589–597. https://doi.org/10.1176/ps.2010.61.6.589
Sayer, N. A., et al. (2011). Military to civilian questionnaire. *Journal of Traumatic Stress,* 24(6), 660–670. https://doi.org/10.1002/jts.20706
Shvets, A. V., et al. (2021). Peculiarities of the organization of psycho-medical rehabilitation of servicemen in NATO countries. *Ukrainian Journal of Military Medicine*, 2(4), 26–39. https://doi.org/10.46847/ujmm.2021.4(2)-026
Slozanska, H., et al. (2023). Social support of veterans of the Russian-Ukrainian war. *Social Work and Education,* 10(1), 47–62. https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.1.5
Smith-MacDonald, L., et al. (2017). Spirituality and Mental Well-Being in Combat Veterans: A Systematic Review. *Military Medicine,* 182(11–12), e1920–e1940. https://doi.org/10.7205/MILMED-D-17-00099
Zakharina, T. (2023). Reintegration potential of veterans. *Social Work and Education*, 10(3), 263–275. https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.3.1

REFERENCES

Bogdanov, S., et al. (2021). A randomized-controlled trial of community-based transdiagnostic psychotherapy for veterans and internally displaced persons in Ukraine. *Global Mental Health*, 8, e32. https://doi.org/10.1017/gmh.2021.27
Chaban, O., et al. (2024). Virtual Reality Exposure Therapy Protocol for PTSD Treatment in Military Veterans. *Mental Health: Global Challenges Journal*, 7(1), 118–128. https://doi.org/10.56508/mhgcj.v7i1.245
Demers, A. (2011). When veterans return: the role of community in reintegration. *Journal of Loss and Trauma*, 16(2), 160–179. https://doi.org/10.1080/15325024.2010.519281
Eichler, M., & Smith-Evans, K. (2018). Gender in Veteran reintegration and transition: a scoping review. *Journal of Military, Veteran and Family Health*, 4(1), 5–19. https://doi.org/10.3138/jmvfh.2017-0004
Elnitsky, C. A., Fisher, M. P., & Blevins, C. L. (2017). Military Service Member and Veteran Reintegration: A Conceptual Analysis. *Frontiers in Psychology*, 8, 369. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00369
Karpa, M., & Paenok, A. (2024). Features of reforming medical and social support for war veterans in the context of improving the state veteran policy of Ukraine. *Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement,* (7), 74–82. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-74-82
Karre, J. K., et al. (2025). What Do Successful Military-to-Civilian Transitions Look Like? *Armed Forces & Society*, 51(3), 611–640. https://doi.org/10.1177/0095327X231216678
Kligler, B., et al. (2022). The Whole Health Transformation at the Veterans Health Administration. *Medical Care,* 60(5), 387–391. https://doi.org/10.1097/MLR.0000000000001706
Kolenichenko, T. (2022). Conceptualization of "reintegration" concept in conditions of military conflict in Ukraine. *Theoretical and Methodical Problems of Children and Youth Education*, 26(1), 169–178. https://doi.org/10.32405/2308-3778-2022-26-1-169-178
Mobbs, M. C., & Bonanno, G. A. (2018). Beyond war and PTSD: the crucial role of transition stress. *Clinical Psychology Review*, 59, 137–144. https://doi.org/10.1016/j.cpr.2017.11.007
Oster, C., et al. (2017). The health and wellbeing needs of veterans: a rapid review. BMC *Psychiatry*, 17, 414. https://doi.org/10.1186/s12888-017-1547-0
Phelan, S. M., et al. (2018). The Impact of Stigma on Community Reintegration of Veterans With TBI. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 99(11), 2222–2229. https://doi.org/10.1016/j.apmr.2018.04.007
Rusnak, Y. (2024). Psychological rehabilitation of veterans in the conditions of the ATO (JFO): legal component. *Bulletin of the National Defense University of Ukraine,* 6(82), 125–133. https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-82-6-125-133
Sayer, N. A., et al. (2010). Reintegration problems and treatment interests among combat veterans. *Psychiatric Services,* 61(6), 589–597. https://doi.org/10.1176/ps.2010.61.6.589
Sayer, N. A., et al. (2011). Military to civilian questionnaire. *Journal of Traumatic Stress,* 24(6), 660–670. https://doi.org/10.1002/jts.20706
Shvets, A. V., et al. (2021). Peculiarities of the organization of psycho-medical rehabilitation of servicemen in NATO countries. *Ukrainian Journal of Military Medicine*, 2(4), 26–39. https://doi.org/10.46847/ujmm.2021.4(2)-026

Slozanska, H., et al. (2023). Social support of veterans of the Russian-Ukrainian war. *Social Work and Education,* 10(1), 47–62. https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.1.5

Smirnova, T. M., Osyodlo, V. I., & Chizhevsky, S. O. (2023). Overcoming the Effects of Combat Stress in Combatants by Psychosocial Recovery. *Bulletin of the National University of Defense of Ukraine,* 6(76), 168–177. https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-76-6-168-177

Smith-MacDonald, L., et al. (2017). Spirituality and Mental Well-Being in Combat Veterans: A Systematic Review. *Military Medicine,* 182(11–12), e1920–e1940. https://doi.org/10.7205/MILMED-D-17-00099

Stasiuk, V. V., & Fedorenko, Y. A. (2025). Psychological recovery and rehabilitation of military personnel in the context of armed conflict. *Bulletin of the National Defense University of Ukraine*, 4(86), 176–185. https://doi.org/10.33099/2617-6858-2025-86-4-176-185

Zakharina, T. (2023). Reintegration potential of veterans. *Social Work and Education*, 10(3), 263–275. https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.3.1

Digitalization and Educational Risks of Implementing Public-Private Partnerships in the Management of Secondary Education in Ukraine: Challenges for a Competency-Based Approach

UDC 351::373.5:[004:334:72.009](477) DOI: https://doi.org/10.15421/152609

Vlasova Natalia
Ph.D. Student, https://orcid.org/0009-0003-4089-8126, vlasowanataliya@gmail.com
University of Customs and Finance (Dnipro, Ukraine)

Abstract.
The relevance of the study is driven by the forced digitalization of the national secondary education system amid the pandemic and full-scale war, which stimulates the state and local communities to actively involve the private technological sector (EdTech) through public-private partnership (PPP) mechanisms to ensure the continuity of learning. The article aims to identify and systematize the educational risks of implementing digital PPPs in secondary education management and assess their impact on the realization of the competency-based approach within the New Ukrainian School (NUS) framework. The research employs methods of analyzing regulatory frameworks, agreements, and memorandums between authorities and private educational platforms (using the cases of HUMAN, NZ.UA, Atoms), alongside comparative and SWOT analysis to evaluate the interaction efficiency of key stakeholders.

As a result of the study, three groups of fundamental risks were identified: managerial (the threat of technological vendor lock-in, loss of control over data), social (deepening of the digital divide), and pedagogical (reduction of teacher autonomy). It is proven that the uncontrolled algorithmization and commercialization of educational content within proprietary platforms pose a direct threat to the competency-based approach. This manifests in the reduction of assessment to automated testing, the leveling of the role of formal assessment, and the alienation of students from practical activities, which replaces the development of critical thinking and creativity with the mechanistic consumption of information and formalized metrics.

The study concludes that a transition from technocratic to participative management of the digital educational environment is necessary. It proposes practical ways to minimize the identified risks, including strengthening state regulation, developing strict pedagogical and technical standards for EdTech products (including "algorithmic audit" mechanisms), and ensuring the teacher's key role as an educational facilitator rather than a mere operator of digital systems.

Keywords: public-private partnerships, public authorities, regional administration, digitization, management risks, digital educational platforms, competency-based approach

Цифровізація та освітні ризики впровадження публічно-приватного партнерства в управління середньою освітою в Україні: виклики для компетентнісного підходу

Власова Наталія
Університету митної справи та фінансів (Дніпро, Україна)

Анотація.
Актуальність дослідження зумовлена форсованою цифровізацією вітчизняної системи загальної середньої освіти в умовах пандемії та повномасштабної війни, що стимулює державу і місцеві громади активно залучати приватний технологічний сектор (EdTech) через механізми публічно-приватного партнерства (ППП) для забезпечення безперервності навчання. Мета статті полягає у виявленні, систематизації освітніх ризиків упровадження цифрового ППП в управління середньою освітою та оцінці їхнього впливу на реалізацію компетентнісного підходу в рамках Нової української школи (НУШ). У процесі дослідження використано методи аналізу нормативно-правової бази, угод та меморандумів між органами публічної влади і приватними платформами (на прикладі HUMAN, NZ.UA, Atoms), а також компаративний аналіз ефективності взаємодії ключових стейкхолдерів.

У результаті дослідження виділено три основних групи ризиків: управлінські (загроза «технологічного замикання», втрата контролю над даними), соціальні (поглиблення цифрової нерівності) та педагогічні (звуження автономії вчителя). Доведено, що неконтрольована алгоритмізація та комерціалізація освітнього контенту в межах цифрових платформ створюють пряму загрозу компетентнісному підходу. Вона проявляється у зведенні оцінювання до автоматизованого тестування, нівелюванні ролі формального оцінювання та відчуженні здобувачів від реальної діяльнісної практики, що замінює розвиток критичного мислення й креативності на механічне споживання інформації та формалізовані показники оцінювання.

Зроблено висновок про необхідність переходу від технократичного до партисипативного управління цифровим освітнім середовищем. Запропоновано шляхи мінімізації виявлених ризиків, що включають розробку стандартів для EdTech-продуктів (зокрема, механізми «алгоритмічного аудиту») та забезпечення ключової ролі вчителя як фасилітатора.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, органи публічної влади, регіональне управління, цифровізація, управлінські ризики, цифрові освітні платформи, компетентнісний підхід

Стаття надійшла / Article arrived: 19.03.26 // Схвалено до друку / Accepted: 15.05.26 // Підписано до друку / Approved for printing: 22.05.26

Вступ.

Контекст цифровізації української школи, зокрема COVID-19, збройна агресія, швидка перебудова структури економіки, євроінтеграційні процеси та потреби в ресурсах, стимулює державу та громади звертатися до приватного сектору, його ресурсів, технологій, знань та досвіду. Водночас впровадження новітніх технологій у рамках партнерських проєктів супроводжується рядом ризиків, які потребують детального аналізу для уникнення поглиблення цифрового розриву між учасниками освітнього процесу (Marieiev, 2025). Таке партнерство сприяє оптимізації освітньої інфраструктури та впровадженню інноваційних методик, проте вимагає ретельного балансу, щоб технологічна експертиза приватних стейкхолдерів не підміняла собою педагогічні цілі компетентнісного навчання (Patil, 2024). Ризики комерціалізації освітнього контенту та алгоритмізації оцінювання можуть мати наслідки, що впливають і видозмінюють принципи Нової української школи (НУШ – далі). З одного боку, приватний сектор дає технології та інновації, з іншого – виникає ризик комерціалізації, стандартизації навчання та звуження освіти до «проходження тестів на платформі», що прямо суперечить цілям компетентнісного підходу НУШ. Відтак, виникає гостра потреба у розробці механізмів стратегічного партнерства, які б забезпечували ефективне управління інфраструктурою без втрати педагогічної автономії, фундаментальності змісту освіти, чітких вимог держави до якості цифрових інструментів, які мають відповідати стратегічним пріоритетам розвитку освітнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В огляді наукової літератури, присвяченої проблематиці даної статті, слід виділити такі ключові підходи.

Соціально-економічний та регуляторний підхід до ППП в освіті. Напрям наукових дискусій зосереджений на комплексному аналізі публічно-приватного партнерства (ППП – далі) як інструменту залучення приватної освітньо-технологічної (EdTech-) індустрії до управління середніми загальноосвітніми школами. Така взаємодія безпосередньо впливає на доступність, якість та соціальну справедливість в освіті. Оскільки приватні технологічні рішення за своєю природою орієнтовані на масштабованість і стандартизацію, вони нерідко суперечать індивідуальним освітнім потребам учнів, підміняючи стратегічні державні пріоритети комерційними корпоративними інтересами (Patil, 2024; Ptashchenko, 2025), що обумовлює потребу у жорсткому нормативному регулюванні, підвищенні прозорості договірних відносин (Hubenko, 2024), а також у розбудові громадського управління й комплаєнс-систем для мінімізації етичних ризиків і конфліктів інтересів (Poliakova, 2025).

Критичний підхід до інституційних наслідків цифровізації. Другий важливий напрям досліджень пропонує критичне осмислення цифрової трансформації, розглядаючи її не лише як благо й джерело технологічного оновлення, а і як генератор нерівності та цифрового розриву, зокрема визначать прогалину – системне публічне управління цією трансформацією; некритичне сприйняття EdTech-рішень як таких, що автоматично підвищують ефективність навчання, однак делегування управлінських функцій приватним стейкхолдерам містить приховані інституційні ризики. Так, технократична оптимізація часто призводить до звуження навчального контенту до легко оцінюваних форматів та супроводжується загрозами «алгоритмічної непрозорості» пропрієтарних платформ (Patil, 2024; Ptashchenko, 2025).

Проблема «алгоритмічної непрозорості» та прихованого навчального плану. Третій самостійний вектор досліджень заглиблюється в архітектуру самих цифрових платформ, аналізуючи феномен закритих кодів та механізмів роботи комерційного програмного забезпечення. Хоча розробники декларують здатність адаптувати темп навчання до потреб учня, закриті алгоритми оцінювання де-факто діють як «невидимий навчальний план» (Patil, 2024). Це обмежує простір для педагогічної інтерпретації результатів та унеможливлює впровадження повноцінного оцінювання, що прямо суперечить діяльнісній складовій української реформи. Для подолання цієї деструктивної тенденції науковці пропонують вийти за межі загального менеджменту та запровадити специфічні механізми «алгоритмічного аудиту» EdTech-продуктів, що дозволить державі верифікувати приватне програмне забезпечення на відповідність національним освітнім стандартам.

Компетентнісний підхід (концепт НУШ) та роль педагога як фасилітатора. Четвертий підхід базується на засадах НУШ, де пріоритетом є розвиток «м'яких» навичок, критичного мислення та креативності. Цей напрям висуває особливі вимоги до кваліфікації вчителя: педагог повинен

мати навички критичного оцінювання EdTech--продуктів, щоб інтегрувати їх як допоміжний інструмент, а не як заміну живої взаємодії (Hrebeniuk, et al., 2024). Технологічна фрагментація освітнього простору часто нівелює фігуру вчителя як ключового суб'єкта освітнього впливу, замінюючи його інтерактивними інтерфейсами. Алгоритмічні системи, попри ефективність у передачі структурованої інформації, принципово неспроможні забезпечити діалог, виховний вплив та соціально-емоційну підтримку учнів.

Попри широке висвітлення окремих аспектів цифровізації, компетентнісного навчання чи загальних переваг ППП, вплив цифрового публічно-приватного партнерства на реалізацію саме компетентнісного підходу в специфічних українських реаліях залишається недостатньо дослідженим: відсутні чіткі концептуальні положення та практичні моделі того, як саме партнерство між органами влади та приватним ІТ-сектором має стимулювати трансформацію навчальної поведінки, одночасно захищаючи педагогічну автономію вчителя та антропоцентричну сутність реформи НУШ в умовах світової турбулентності.

Мета статті полягає у визначенні ролей суб'єктів ППП в управлінні середньою освітою, виявленні та систематизації освітніх ризиків під час впровадження цифрового ППП та оцінка їх впливу на реалізацію компетентнісного підходу в Україні.

Результати дослідження.

Сучасний етап розвитку загальної середньої освіти характеризується стрімкою інтеграцією високотехнологічних рішень, які докорінно змінюють архітектуру освітнього процесу. Зокрема, впровадження віртуальної (VR) та доповненої (AR) реальності створює занурювальні симуляційні середовища. Вони дозволяють учням унаочнювати абстрактні поняття та безпечно експериментувати, що суттєво стимулює розвиток критичного мислення й підвищує внутрішню мотивацію до навчання (Radkevych et al., 2023; Topuzov et al., 2024). Паралельно з цим, новітні цифрові інструменти забезпечують глибоку індивідуалізацію навчання за допомогою гнучкої адаптації контенту до запитів кожного здобувача освіти. Це критично важливо для організації безпечного та безперервного навчання в прифронтових регіонах України.

Проте така масштабна цифрова трансформація виходить далеко за межі суто дидактичних змін. Вона вимагає ретельного врахування регіональних особливостей, реального стану ресурсної бази шкіл та тісної співпраці з територіальними громадами й засновниками закладів задля досягнення їх фінансової стабільності (Popovych, 2025). Комплексне оновлення системи передбачає системний перегляд змісту навчальних програм, глибоку модернізацію інформаційних платформ, а також випереджальну перепідготовку педагогічних кадрів (Shepelskyi et al., 2023). У поєднанні з технологіями Big Data та штучного інтелекту, інтегровані інформаційні системи здатні забезпечити точний моніторинг якості освіти, аналіз результатів та прогнозування майбутніх освітніх потреб (Morze et al., 2020). Це дозволяє вибудовувати адаптивні освітні траєкторії та нівелювати розриви між міськими й сільськими закладами (Hrynevych et al., 2020; Ovcharuk 2023). Попри очевидну перспективність таких систем, у вітчизняних реаліях тривалий час залишалося відкритим інституційне питання: який саме суб'єкт формування та реалізації політики має здійснювати таку складну аналітичну діяльність, на якому рівні й за рахунок яких ресурсів. Спільні ініціативи держави та EdTech-компаній в межах ППП здатні оперативно долати цифрову нерівність, забезпечуючи школи на прифронтових та віддалених територіях високошвидкісним інтернетом, цифровими пристроями та центрами цифрової грамотності. Залучення приватних інвестицій дозволяє розгортати стійкі хмарні технології та широкосмуговий інтернет у сільській місцевості, де понад третину населення все ще позбавлена стабільного доступу до мережі (Andronic, 2023; Radkevych et al., 2023).

Світовий досвід підтверджує життєздатність такої форми співробітництва. Наприклад, у Королівстві Нідерланди стратегічне партнерство з корпорацією Cisco забезпечило підключення понад 80% шкіл до гнучкої навчальної платформи із супутньою підтримкою вчителів (Andronic, 2023). У КНР завдяки державним хмарним рішенням мультимедійними класами обладнано 99,5% закладів середньої освіти (Zhou, 2023). Для України адаптація таких моделей – зокрема французького досвіду концесійних угод для прокладання оптоволокна або інтеграції блокчейн-технологій для захисту та верифікації даних про освітні досягнення – здатна форсувати інфраструктурне оновлення та побудувати прозору цифрову екосистему (Mohylevska et al., 2024).

Перші успішні кроки у цьому напрямі вже було зроблено у 2020 році через меморандум між МОН України та Асоціацією IT Ukraine,

що заклав підвалини для диджиталізації та оптимізації онлайн-платформ під час кризових періодів (Karyi et al., 2021). Надалі цей досвід має трансформуватися у локальне виробництво спеціалізованих девайсів (планшетів, нетбуків) та розробку вітчизняного адаптивного софту, спираючись на практику залучення великих гравців на кшталт Microsoft (Karyi et al., 2021; Kraus et al., 2020; Radkevych, 2022). Перехід від поодиноких ініціатив до системного розвитку інноваційної освітньої екосистеми потребує розробки чітких політико-правових рамок та визначення критеріїв ефективності. Успіх проєктів ППП у середній освіті безпосередньо залежить від прозорості цілепокладання, наявності цифрових інструментів моніторингу в реальному часі та збалансованого управління процесами (Sajida et al., 2023; Radkevych, 2023).

Узагальнюючи світовий та вітчизняний досвід, стає очевидним, що ППП виступає не просто фінансовим донором, а ключовим інструментом структурної модернізації школи. Однак головна деструктивна загроза та ризик комерціалізації таких проєктів криється у розмитості меж відповідальності. Якщо приватний сектор повністю перебирає на себе функцію дизайну освітнього середовища, держава втрачає свій цифровий і педагогічний суверенітет. Для запобігання «технологічному замиканню» та нівелюванню засад компетентнісного підходу НУШ, виникає об'єктивна потреба чіткої інституційного визначення сфер повноважень.

З огляду на це, логічним кроком дослідження є розробка та обґрунтування комплексної матриці розподілу ролей, прав та зобов'язань між публічними та приватними стейкхолдерами в системі управління середньою освітою України. Кейси з вітчизняної практики наведено в таблиці 1.

Табл. 1.

Приклади договорів та меморандумів між органами влади та приватними освітніми платформами в Україні

Сторони партнерства	Форма співпраці	Предмет співпраці	Основні інструменти	Результат / мета
МОН України / Закарпатська ОВА – HUMAN	спільний проєкт, цифрова інтеграція	створення єдиного цифрового освітнього простору	електронні журнали, ID-профілі, аналітика, дистанційне навчання	цифровізація шкіл області
Київська ОДА – HUMAN	Меморандум про співпрацю	підвищення рівня цифровізації освіти	електронний документообіг, електронні журнали та щоденники	модернізація освітнього управління в області
ДНУ «Інститут освітньої аналітики» / МОН – HUMAN	Угода про приєднання до АІКОМ	інтеграція приватної системи до державної цифрової інфраструктури	АІКОМ, передача даних до державних реєстрів	уніфікація освітніх даних
Громади / заклади освіти – HUMAN	локальні договори та підключення	організація дистанційного та paperless-навчання	електронний документообіг, комунікація, аналітика	забезпечення безперервності освітнього процесу
МОН України – NZ.UA («Нові знання»)	меморандум / співпраця	впровадження електронних журналів та дистанційного навчання	електронний журнал, щоденник, статистика успішності	цифровізація шкільного менеджменту
МОН України – Atoms	інтеграційна співпраця	підключення до державних освітніх систем	АІКОМ, цифровий розклад, документообіг	інтеграція EdTech--платформ у державне середовище
Закарпатська ОВА – HUMAN	навчальний проєкт	підвищення цифрової компетентності педагогів	курси, вебінари, навчання користувачів	підготовка 3,5 тис. педагогів до роботи з платформою

Джерело : складено автором на основі (Atoms, n.d.; HUMAN, n.d.; HUMAN, 2021; NZ.UA, n.d.; Instytut, 2023; MON, 2021; MON, 2025; Chernihivskyi oblasnyi instytut, 2023)

Наведені практичні кейси демонструють різноманітність моделей взаємодії між державними органами, громадами та приватними EdTech-платформами у сфері освіти. Водночас ефективність таких форм співпраці потребує системного оцінювання з урахуванням організаційних, правових, технологічних і соціальних аспектів. У зв'язку з цим доцільним є проведення аналізу напрямів публічно-приватного партнерства (таблиця 2) та їх критеріїв в середній освіті, які дають змогу визначити результативність, стійкість та перспективи розвитку таких ініціатив.

Табл. 2.

Аналіз напрямів публічно-приватних партнерств в середній освіті в Україні

Напрям	Характеристика	Приклади
Форма партнерства	меморандум, угода про інтеграцію, пілотний проєкт	HUMAN – Київська ОДА; HUMAN – AIKOM
Суб'єкти партнерства	МОН, ОВА, громади, школи, приватні EdTech-компанії	HUMAN, Atoms, NZ.UA
Цифровізація освіти	переведення освітнього процесу у цифрове середовище	електронні журнали, онлайн-курси
Освітній менеджмент	автоматизація управління школою	AIKOM, аналітика, документообіг
Дистанційне навчання	підтримка онлайн-освіти та змішаного навчання	HUMAN Школа
Підвищення кваліфікації педагогів	навчання користуванню цифровими платформами	тренінги HUMAN для вчителів Закарпаття
Аналітика освітніх даних	збір і моніторинг освітньої статистики	аналітика успішності та відвідуваності
Комунікація учасників освітнього процесу	взаємодія учнів, батьків, учителів та адміністрації	чати, спільноти, повідомлення
Інтеграція з державними системами	взаємодія приватних платформ із держреєстрами	AIKOM, «Мрія»
Ризики партнерства	залежність від приватних сервісів, захист персональних даних, нерівність доступу	питання кібербезпеки та стандартизації
Соціальний ефект	забезпечення безперервності освіти під час війни	дистанційне навчання в умовах воєнного стану

Джерело : складено автором на основі (Atoms, n.d.; HUMAN, n.d.; HUMAN, 2021; NZ.UA, n.d.; Instytut, 2023; MON, 2021; MON, 2025; Chernihivskyi oblasnyi instytut, 2023)

Під час аналізу договорів і меморандумів у сфері публічно-приватного партнерства доцільно враховувати ряд критеріїв: 1) правова основа співпраці – наявність юридичних зобов'язань, 2) фінансова модель партнерства, яка може передбачати безкоштовне користування платформою, ліцензування або співфінансування з боку держави та громади; 3) термін дії партнерства - короткострокове або довгострокове, 4) рівень захисту даних і відповідність платформ вимогам Закону України «Про захист персональних даних», 5) технологічна інтеграція – сумісність приватних платформ із державними електронними реєстрами та інформаційними системами; 6) можливість масштабування проекту – впровадження в інших громадах та закладах освіти, 7) стійкість цифрових платформ до кризових умов, функціональність під час воєнного стану; 8) соціальна інклюзія – оцінювання доступності цифрових сервісів для сільських, віддалених і малозабезпечених громад та інноваційністю, 9) інноваційність визначається через упровадження нових цифрових рішень, сервісів та інструментів управління освітнім процесом.

Табл. 3.

Розподіл ролей суб'єктів в ППП в управлінні середньою освітою

Суб'єкт партнерства	Основна роль	Функції у партнерстві	Приклади діяльності
Держава (МОН України)	Регулятор та координатор	формування державної політики цифровізації освіти; нормативно--правове регулювання; встановлення стандартів	затвердження вимог до електронних журналів; інтеграція платформ з AIKOM; реалізація політики НУШ
Держава (МОН України)	Замовник освітніх послуг	визначення потреб системи освіти; ініціювання цифрових проєктів; підтримка масштабування платформ	підтримка впровадження HUMAN, Atoms, NZ.UA
Обласні військові адміністрації / ОДА	Регіональний координатор	організація впровадження платформ у громадах; забезпечення комунікації між школами та провайдерами	меморандуми з HUMAN; координація цифровізації шкіл області

Суб'єкт партнерства	Основна роль	Функції у партнерстві	Приклади діяльності
Органи місцевого самоврядування / громади	Локальний замовник та адміністратор	закупівля або підключення сервісів; організація використання платформ у школах	впровадження електронних журналів у школах громади
Заклади освіти	Користувач та виконавець	практичне використання платформ; ведення електронного документообігу; забезпечення взаємодії учасників освітнього процесу	ведення електронних журналів, дистанційне навчання
Приватні EdTech-компанії (HUMAN, Atoms, NZ.UA)	Провайдер цифрових послуг	розробка, підтримка та оновлення платформ; технічний супровід; кібербезпека	надання електронних журналів, аналітики, онлайн-комунікації
Приватні EdTech-компанії	Інноваційний партнер	впровадження нових цифрових рішень; адаптація сервісів до потреб освіти	мобільні застосунки, AI-аналітика, інтеграція з державними реєстрами
Бізнес / IT-компанії	Технічний консультант	навчання користувачів; технічна підтримка педагогів та адміністраторів	вебінари, тренінги, служби підтримки
Держава, бізнес (спільно)	Партнери з цифрової трансформації	спільне створення єдиного цифрового освітнього середовища	інтеграція платформ із державними системами
Громада, бізнес	Соціальне партнерство	забезпечення доступності цифрової освіти для населення	дистанційне навчання під час війни, підтримка сільських шкіл

Джерело : складено автором на основі (Atoms, n.d.; HUMAN, n.d.; HUMAN, 2021; NZ.UA, n.d.; Instytut, 2023; MON, 2021; MON, 2025; Chernihivskyi oblasnyi instytut, 2023)

Розподіл ролей між державою та приватними провайдерами в ППП у сфері середньої освіти визначає не лише функціональні обов'язки сторін, а й рівень відповідальності за результати освітнього процесу. Передача частини управлінських, комунікаційних та інформаційних функцій приватному сектору актуалізує питання захисту персональних даних, стабільності цифрової інфраструктури та рівного доступу до освітніх сервісів. Окремим аспектом є ризик нерівномірного впровадження цифрових рішень у різних громадах через відмінності у фінансових та технічних можливостях. Крім того, використання пропрієтарних платформ може посилювати залежність державних і комунальних закладів освіти від умов, встановлених приватними компаніями. У зв'язку з цим важливого значення набуває аналіз освітніх ризиків, які супроводжують реалізацію публічно-приватного партнерства у сфері загальної середньої освіти.

Умовно можемо розділити їх на три групи: управлінські, педагогічні, соціальні. До управлінських ризиків відносимо втрату державою контролю над освітніми даними учнів та залежність шкіл від монопольних технологічних рішень. Педагогічні ризики охоплюють зниження автономії вчителя (алгоритми платформ диктують темп і формат уроку). Перехід до роботи в умовах заданих алгоритмами сценаріїв суттєво обмежує можливості викладача щодо адаптації методів навчання під актуальні запити здобувачів. У таких умовах педагог змушений діяти в межах жорстко детермінованої логіки платформ, що унеможливлює гнучке реагування на індивідуальні освітні потреби учнів та обмежує можливості для творчої педагогічної діяльності (Hrebeniuk, et al., 2024). Соціальні ризики – найбільша і масштабніша ніша, де поглиблення цифрової нерівності між різними регіонами / школами залежно від спроможності громад залучати партнерів. Хоча цифрові інструменти теоретично мають потенціал персоналізації навчання, на практиці впровадження ППП часто веде до виникнення феномену «технологічного замикання», коли використання комплексних пропрієтарних платформ створює інфраструктурну залежність, що структурно обмежує педагогічну автономію та знижує цифровий суверенітет освітніх установ (Kerssens et al., 2022; Pangrazio, 2025). Така інтеграція, попри обіцяну ефективність, фактично передає право на дизайн освітнього середовища зовнішнім розробникам, унеможливлюючи гнучку адаптацію інструментів під специфічні потреби локальних громад та обмежуючи спроможність вчителів критично оцінювати або замінювати неефективні цифрові компоненти в майбутньому (Kerssens et al., 2022; Selwyn et al., 2021).

Виклики для компетентнісного підходу:

оцінювання та відчуженість від практики. Приватні цифрові платформи часто оптимізовані під автоматичну перевірку (тести), що унеможливлює адекватне оцінювання «м'яких» навичок (співпраця, креативність). Зосередженість на кількісних показниках успішності призводить до дегуманізації освітнього процесу, де етичні аспекти взаємодії та розвиток особистості відходять на другий план перед формальними результатами тестування (Patil, 2024). Такий підхід фактично нівелює необхідність повноцінного педагогічного супроводу, перетворюючи здобувача на пасивний об'єкт алгоритмічної обробки даних, позбавлений можливості виявляти ініціативу чи демонструвати творчість, що є критично важливими для формування ключових компетентностей НУШ. Внаслідок цього замість глибокого опанування складних навичок учень отримує навички відтворення стандартизованих відповідей, що не забезпечує адекватної підготовки до викликів реального життя, а креативність та критичне мислення поступово підміняються алгоритмічними реакціями, що призводить до формування покоління, орієнтованого на споживання готових цифрових рішень замість самостійної інтелектуальної діяльності. Доцільно переосмислити саму модель партнерства, перейшовши до партисипативного управління цифровим середовищем, де школа є не пасивним споживачем, а суб'єктом, що формує власну цифрову інфраструктуру відповідно до педагогічних потреб, тим самим гарантуючи цифровий суверенітет (Kerssens, et al., 2022).

Для уникнення інфраструктурної залежності та захисту компетентнісного підходу доцільно запропонувати 4-рівневу систему оцінювання платформ, яка ґрунтується на визначених освітніх ризиках.

Табл. 4.

Матриця критеріїв оцінювання цифрових освітніх рішень

Рівень аудиту	Критерії оцінювання	Індикатори відповідності (на прикладі НУШ)
Педагогічний	Підтримка діяльнісного підходу	Наявність інструментів для проєктної роботи, а не лише автоматизованих тестів; можливість інтеграції креативних завдань.
	Педагогічна автономія	Можливість вчителя змінювати алгоритми і темп подачі матеріалу; відсутність жорстко детермінованих логік платформи.
	Формувальне оцінювання	Наявність гнучкого зворотного зв'язку, врахування індивідуальної освітньої траєкторії.
Технологічний	Інтероперабельність	Сумісність із державними реєстрами (наприклад, АІКОМ) без втрати функціоналу.
	Прозорість алгоритмів	Можливість аудиту «алгоритмічної непрозорості»; відкритість принципів обробки даних.
	Мінімізація «технологічного замикання»	Можливість експорту даних школи у стандартних форматах при зміні провайдера послуг.
Управлінський	Захист персональних даних	Відповідність Закону України «Про захист персональних даних»; локалізація серверів.
	Партисипативність управління	Можливість громади чи школи адаптувати інтерфейс і функції під специфічні потреби локального рівня.
Соціальний	Інклюзивність та доступність	Доступність інтерфейсу для користувачів із різним рівнем цифрової грамотності; коректна робота за умов низької швидкості інтернету.
	Підтримка користувачів	Наявність програм підвищення цифрової компетентності педагогів (наприклад, вебінари, курси).

Вищезазначене дозволяє зробити висновки щодо природи цифрового ППП в українській середній освіті:

1) управлінський успіх ціною педагогічних втрат: партнерство з приватними EdTech-компаніями вирішує інфраструктурні та адміністративні завдання (збір статистики, дистанційний доступ, документообіг). Проте цей успіх досягається за рахунок стандартизації навчального процесу, що прямо суперечить діяльнісному та компетентнісному підходам НУШ.

2) Зміна сфер відповідальності: через алгоритмічну непрозорість приватних платформ відбувається приховане делегування сфери відповідальності від вчителя до ІТ-розробника. Алгоритми починають диктувати, як і в якому

темпі має відбуватися навчання, що руйнує автономію педагога.

3) Потреба в зміні типу взаємодії: поточна модель ППП є переважно «технократичною» (школа як ринок збуту для готових рішень), доцільно сформувати передумови для уникнення інфраструктурної залежності («технологічного замикання»).

Висновки і перспективи подальших розвідок. По-перше, спостерігається суперечність між прагненням до впровадження інновацій та фактичною дегуманізацією освітнього середовища, де цифровізація не змінює педагогічні практики, що може призводити до втрати педагогічної суб'єктності та перетворення навчального процесу на автоматизовану взаємодію, позбавлену необхідного для формування глибоких компетентностей контекстуального розуміння. По-друге, аналіз PISA 2016-2022 (Buryk, 2026) засвідчує, що надмірна залежність від технологій без належного педагогічного супроводу корелює зі зниженням результатів у критичному мисленні, що вимагає перегляду стратегій цифровізації на користь людиноцентричних підходів. У цьому контексті EdTech-рішення, впроваджувані в межах ППП, мають не просто автоматизувати навчальні операції, а створювати додаткові можливості для творчої взаємодії, де вчитель залишається ключовим архітектором освітнього процесу, а технологія виконує виключно допоміжну функцію. По-третє, необхідною є спеціальна підготовка керівних управлінських кадрів закладів загальної середньої освіти для грамотної модерації ППП, що є в сфері відповідальності органів публічної вдлади. По-четверте, цифрове ППП є стратегічно важливим для модернізації середньої освіти та подолання викликів воєнного часу, але без державного регулювання та стандартизації оцінювання цифрових платформ несе загрозу згортання компетентнісного підходу через комерціалізацію та алгоритмізацію навчання.

Перспективами подальших досліджень є, розробка комплексних політико-правових рамок та стандартів приватних освітніх платформ, захист даних та підвищення фахової підтримки педагогів, вивчення впливу інтеграції ШІ-інструментів, ведення суб'єктами аналітики великих освітніх даних (Big Data в освітній політиці) та формування на їх основі локальної освітньої політики.

REFERENCES

Andronic, A. (2023). Challenges and funding strategies for digital education in European primary schools. *Eastern European Journal for Regional Studies*, vol. 9, no. 1, pp. 119-138. https://doi.org/10.53486/2537-6179.9-1.10.

Atoms. (n.d.). Osvitnia tsyfrova platforma [Educational digital platform]. https://atoms.ua

Buryk, M. (2026). Pytannia upravlinnia zakladamy osvity: dosvid YeS dlia Ukrainy [Issues of educational institution management: EU experience for Ukraine]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia [Public Management: Concepts, Paradigm, Development, Improvement*], 15, 14-27. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-15-14-27

Chernihivskyi oblasnyi instytut pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity im. K. D. Ushynskoho. (2023). *Vykorystannia systemy HUMAN v osvitnomu protsesi [Use of the HUMAN system in the educational process].* https://choippo.edu.ua/?p=40672

Hrebeniuk, A. & Okseniuk, I. (2024). «Tsyfrovyi povorot» v osviti u konteksti staloho rozvytku suspilstva ["Digital turn" in education in the context of sustainable development of society]. *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia [Information Technologies and Learning Tools],* 100(2), 1-15. https://doi.org/10.33407/itlt.v100i2.5514

Hrynevych, L. M., Morze, N. V. & Boiko, M. A. (2020). Naukova osvita yak osnova formuvannia innovatsiinoi kompetentnosti v umovakh tsyfrovoi transformatsii suspilstva [Scientific education as a basis for the formation of innovative competence in the conditions of digital transformation of society]. *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia [Information Technologies and Learning Tools]*, 77(3), 1-26. https://doi.org/10.33407/itlt.v77i3.3980

Hubenko, V. (2024). Publichno-pryvatne partnerstvo u konteksti realizatsii reformy novoi ukrainskoi shkoly ta podolannia osvitnikh vyklykiv v Ukraini [Public-private partnership in the context of implementing the reform of the New Ukrainian School and overcoming educational challenges in Ukraine]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia [Public Management: Concepts, Paradigm, Development, Improvement],* 10, 45-56. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-45-56

HUMAN. (2021). HUMAN ta Asotsiatsiia OTH pidpysaly memorandum [HUMAN and the Association of Territorial Communities signed a memorandum]. https://www.human.ua/post/human-...

HUMAN. (2021). Kyiv ODA introduces digital technologies in the educational process with HUMAN. https://www.human.ua/post/kyiv-oda-introduces-digital-technologies-educational-process-with-human.

HUMAN. (n.d.). Capabilities of the HUMAN platform. https://www.human.ua/capabilities.

HUMAN. (n.d.). For students. https://www.human.ua/forstudents.

Instytut osvitnoi analityky. (2023). *Intehratsiia systemy HUMAN do AIKOM [Integration of the HUMAN system into AIKOM]*. https://iea.gov.ua/6841-2/

Instytut osvitnoi analityky. (2023). *Zvit pro diialnist DNU «Instytut osvitnoi analityky» u 2022 rotsi [Report on the activities of the State Scientific Institution "Institute of Educational Analytics" in 2022]*. https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/zvit2022.pdf

Karyi, O., Halkiv, L. & Tsapulych, A. (2021). Rozvytok IT-sfery Ukrainy: chynnyky ta napriamy aktyvizatsii [Development of the IT sector of Ukraine: factors and directions of activation]. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series "Problems of Economics and Management"*, 5(1), 42-55. https://doi.org/10.23939/semi2021.01.042

Kerssens, N. & Dijck, J. van. (2022). Governed by Edtech? Valuing pedagogical autonomy in a platform society. *Harvard Educational Review*, 92(2), 284-303. https://doi.org/10.17763/1943-5045-92.2.284.

Kraus, N., Kraus, K. & Andrusiak, N. O. (2020). Tsyfrovyi kubichnyi prostir yak nova ekonomichna dopovnena realnist [Digital cubic space as a new economic augmented reality]. *Nauka ta innovatsii [Science and Innovation]*, 16(3), 96-111. https://doi.org/10.15407/scin16.03.096

Marieiev, D. A. (2025). Perspektyvy ta ryzyky tsyfrovizatsii osvity [Prospects and risks of digitalization of education]. *Naukovi zapysky. Seriia "Pedahohichni nauky" [Academic Notes Series Pedagogical Sciences]*, 12, 87-93. https://doi.org/10.59694/ped_sciences.2025.12.087

Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2021). *Na Zakarpatti maizhe 3,5 tys. uchyteliv pidvyshchuvatymut kvalifikatsiiu z vykorystanniam systemy HUMAN [In Zakarpattia, almost 3.5 thousand teachers will improve their qualifications using the HUMAN system]*. https://mon.gov.ua/news/na-zakarpatti-mayzhe-35-tis-uchiteliv-pidvishchuvatimut-kvalifikatsiyu-z-vikoristannya-sistemi-human

Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2021). *U shkolakh Zakarpattia zaprovadzhuiut tsyfrovu platformu HUMAN [The HUMAN digital platform is being introduced in schools of Zakarpattia]*. https://mon.gov.ua/news/u-shkolakh-zakarpattya-zaprovadzhuyut-tsifrovu-platformu-human

Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2025). *MON pidpysalo memorandum pro spivpratsiu iz polskym BF Katalyst Education [The Ministry of Education and Science signed a memorandum of cooperation with the Polish charitable foundation Katalyst Education]*. https://mon.gov.ua/news/mon-pidpysalo-memorandum-pro-spivpratsiu-iz-polskym-bf-katalyst-education

Mohylevska, O., Pavlovskyi, S., Kobieliev, V., Strokach, M. & Yehiazarian, H. (2024). Derzhavne upravlinnia rozvytkom osvity Ukrainy v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Public administration of the development of education in Ukraine under conditions of digitalization of the economy]. *Rozvytok mista [City Development],* 3(3), 63-76. https://doi.org/10.32782/city-development.2024.3-9

Morze, N., Kucherovska, V. & Smyrnova-Trybulska, Ye. (2020). Samootsiniuvannia rivnia tsyfrovizatsii osvitnoho zakladu za umov transformatsii serednoi osvity [Self-assessment of the level of digitalization of an educational institution under conditions of secondary education transformation]. *Vidkryte osvitnie e-seredovyshche suchasnoho universytetu [Open Educational E-Environment of Modern University],* 8, 72-87. https://doi.org/10.28925/2414-0325.2020.8.8

NZ.UA («Novi znannia»). (n.d.). Elektronnyi zhurnal ta shchodennyk [Electronic journal and diary]. https://nz.ua

Ovcharuk, O. V. (2023). Monitorynh hotovnosti vchyteliv do vykorystannia tsyfrovykh zasobiv pid chas viiny v Ukraini [Monitoring teachers' readiness to use digital tools during the war in Ukraine]. *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia [Information Technologies and Learning Tools]*, 98(6), 52-65. https://doi.org/10.33407/itlt.v98i6.5478

Pangrazio, L. (2025). From a 'patchwork of platforms' to the platformized school? The changing nature of data infrastructures in education. *British Journal of Educational Technology*. https://doi.org/10.1111/bjet.70014.

Patil, L. (2024). Education governance and digitization: inherent conflicts and potential safeguards for a new social contract. *Prospects*, 54, 323-329. https://doi.org/10.1007/s11125-023-09668-3.

Poliakova, V. (2025). Finansova hramotnist maibutnoho na prykladi keisu klubu finansovoi hramotnosti [Financial literacy of the future on the example of the case of the financial literacy club]. *Collection of Scientific Papers «Scientific Notes»*, 38(1). 112-119. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.38.25.01.09.061.067

Popovych, L. (2025). Spetsyfika upravlinnia transformatsiinymy protsesamy v zakladakh zahalnoi serednoi osvity pid chas viiny v Ukraini [Specifics of managing transformational processes in general secondary education institutions during the war in Ukraine]. *Problemy suchasnoho pidruchnyka [Problems of a Modern Textbook]*, 34, 309-320. https://doi.org/10.32405/2411-1309-2025-34-309-320

Ptashchenko, O. (2025). Osoblyvosti tsyfrovoho vplyvu na stratehichne partnerstvo v sferi osvity [Features of digital influence on strategic partnership in the field of education]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii [European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations]*, 1(15), 262-271. https://doi.org/10.32750/2025-0123

Radkevych, V. (2022). Tendentsii rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva u sferi profesiinoi osvity i navchannia v krainakh Yevropeiskoho Soiuzu [Trends in the development of public-private partnership in vocational education and training in the countries of the European Union]. *Profesiina pedahohika [Professional Pedagogy],* 2(25), 4-13. https://doi.org/10.32835/2707-3092.2022.25.4-13

Radkevych, V. O. (Ed.), Popova, V. V., Riabova, Z. V., Kravets, S. H., Radkevych, O. P., Chepurenko, Ya. O., Voronina-Pryhodii, D. A. & Slobodianyk, O. V. (2023). *Derzhavno-pryvatne partnerstvo u sferi profesiinoi (profesiino-tekhnichnoi) osvity dlia vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Public-private partnership in the field of vocational (vocational-technical) education for the recovery of Ukraine's economy]*. Kyiv: Instytut profesiinoi osvity NAPN Ukrainy.

Sajida, Kusumasari, B. (2023). Critical success factors of public-private partnerships in the education sector. *Public Administration and Policy*, 26(3), 309-320. https://doi.org/10.1108/PAP-11-2022-0127.

Selwyn, N., Hillman, T., Rensfeldt, A. B. & Perrotta, C. (2021). Digital technologies and the automation of education – key questions and concerns. *Postdigital Science and Education*, 5(1), 15-24. https://doi.org/10.1007/s42438-021-00263-3.

Shepelskyi, V., Kraus, K. & Kraus, N. (2023). Upravlinnia tsyfrovym osvitnim seredovyshchem zakladiv osvity [Management of the digital educational environment of educational institutions]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii [European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations],* 1(11), 30-45. https://doi.org/10.32750/2023-0103

Topuzov, O. & Alieksieieva, S. (2024). Mozhlyvosti vykorystannia shtuchnoho intelektu v osvitnomu protsesi zakladiv serednoi osvity v umovakh voiennoho stanu [Possibilities of using artificial intelligence in the educational process of secondary education institutions under martial law]. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal [Ukrainian Pedagogical Journal]*, 1, 5-11. https://doi.org/10.32405/2411-1317-2024-1-5-11

Zhou, L., Wei-jie, M., Wu, S. & Cheng, X. (2023). Development of digital education in the age of digital transformation: citing China's practice in smart education as a case study. *Science Insights Education Frontiers*, 14(2), 2077-2092. https://doi.org/10.15354/sief.23.or095.

Аспекти Публічного Управління
Підписано до друку 29.05.26
Формат 60х84 1/8.
Папір офсетний. Гарнітура Time New Roman.Друк цифровий.
Ум. друк 8,1.
Наклад 100 пр. Зам. No 6/26

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