ISSN 2618-0065 (Print)
https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-2(18)

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

МАУП

НАУКОВИЙ ВІСНИК: ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ

SCIENTIFIC BULLETIN: PUBLIC ADMINISTRATION

Випуск 2 (18), 2025

Видавничий дім
“Гельветика”
2025

УДК 35

Засновник: Міжрегіональна Академія управління персоналом.
Рік заснування: 2018.

Редакційна колегія

Олександр Твердохліб – д-р держ. упр., проф., голова редакційної колегії, Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту
Анна Терент'єва – д-р держ. упр., проф., заступник голови, Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту
Януш Гершевський – д-р наук (суспільні науки), Інститут безпеки і менеджменту Поморської академії, Слупськ (Польща)
Віцен Властиміл – д-р права, PhD, доц., LL.M., MBA Університет економіки та управління, Братислава (Словаччина)
Марцін Кенсі – д-р економ. наук, доц., Вища школа економіки, Бидгощ (Польща)
Йозеф Затько – д-р права, PhD, LL.M., MBA, Європейський інститут безперервної освіти, Братислава (Словаччина)
Андрій Семенченко – д-р держ. упр., проф., НКЕК
Микола Андрієнко – д-р держ. упр., проф., Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту
Петро Гаман – д-р держ. упр., проф., Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту
Віктор Михайлов – д-р держ. упр., проф., Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту
Сергій Андреєв – д-р держ. упр., доц.
Сергій Бєлай – д-р держ. упр., проф., Національна академія Національної гвардії України
Наталія Васильєва – д-р держ. упр., проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Сергій Майстро – д-р держ. упр., проф., Національний університет цивільного захисту України
Олександр Мельниченко – д-р держ. упр., проф., Харківський національний медичний університет
Микола Латинін – д-р держ. упр., проф., Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Євген Ромат – д-р наук держ. упр., проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Ірина Грищенко – д-р держ. упр., доц., Національний університет біоресурсів і природокористування України
Сергій Приліпко – д-р держ. упр., доц., Національний університет біоресурсів і природокористування України
Оксана Пархоменко-Куцевіл – д-р держ. упр., проф., Університет Григорія Сковороди в Переяславі
Інна Сурай – д-р держ. упр., проф., Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Інна Семенець-Орлова – д-р з держ. упр., проф., МАУП

Затверджено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 8 від 24 вересня 2025 року)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 526 від 13.03.2025 року.

Ідентифікатор медіа: R30-05885

Суб'єкт у сфері друкованих медіа – Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (вул. Фрометівська, буд. 2, м. Київ, 03039, iapm@iapm.edu.ua, тел. (044) 490-95-00).

Періодичність видання: 4 рази на рік.

DOI: 10.32689/2618-0065

Науковий вісник: Державне управління. 2025. Вип. 2 (18). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 90 с.

Публікуються статті науковців, які досліджують актуальні проблеми розвитку педагогічних наук. Для науковців, викладачів, студентів та всіх, кого цікавить розвиток педагогічних наук в Україні.

ISSN 2618-0065 (Print)

© Оформлення "Видавничий дім «Гельветика», 2025

ЗМІСТ

БАЧИНСЬКИЙ Михайло Петрович
МЕХАНІЗМИ ЦИФРОВОГО АУДИТУ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ: УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ **5**

КУЗЬМЕНКО Ганна Олександрівна
МОТИВАЦІЯ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ КАДРІВ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ: ВИКЛИКИ БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА КАДРОВІ РІШЕННЯ **11**

МАРТИНЮК Адам Іванович
ФУНКЦІОНАЛЬНЕ НАВАНТАЖЕННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ КРИЗОВОГО КОНТЕКСТУ СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ **18**

POKHYLYUK Roman, CHERNENKO Inna
SECURITY MECHANISM OF CIVIL PROTECTION: WORLD EXPERIENCE IN THE CONDITIONS OF INCREASING SECURITY CHALLENGES (TOOLS, APPROACHES, INFRASTRUCTURE) **26**

ПРОДАНИК Василь Михайлович
КОНЦЕПЦІЇ ТА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ **34**

РУСИНЮК Микола Миколайович
ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ РОЗБУДОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ: АДАПТАЦІЯ ДО СУЧАСНИХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ **45**

СЕМЕНЕНКО Катерина Олександрівна
ГЕНДЕРНІ ВИМІРИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ **55**

СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА Інна Андріївна
ІНСТИТУЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПРИЗМІ РОЗБУДОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ: БЕЗПЕКОВИЙ КОНТЕКСТ **66**

СЕРВЕТНИК Володимир Віталійович
КОМУНІКАЦІЯ ПРИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННІ ВЕТЕРАНІВ НА ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ: ПІДТРИМКА ВЕТЕРАНІВ В УМОВАХ РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ **73**

СИДОРЕНКО Світлана Станіславівна
БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ПОЧАТКОВОЇ ШКОЛИ **81**

CONTENTS

BACHYNSKY Mykhailo
MECHANISMS OF DIGITAL AUDIT AND ASSESSMENT OF EDUCATION QUALITY: MANAGEMENT ASPECTS..... **5**

KUZMENKO Hanna
MOTIVATION AND RETENTION OF PERSONNEL IN PUBLIC ADMINISTRATION OF EDUCATION: SECURITY-ENVIRONMENT CHALLENGES AND HR SOLUTIONS..... **11**

MARTYNIUK Adam
FUNCTIONS OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM FOR ENSURING NATIONAL SECURITY IN THE CONDITIONS OF CRISIS CONTEXT OF SOCIAL DEVELOPMENT..... **18**

POKHYLYUK Roman, CHERNENKO Inna
SECURITY MECHANISM OF CIVIL PROTECTION: WORLD EXPERIENCE IN THE CONDITIONS OF INCREASING SECURITY CHALLENGES (TOOLS, APPROACHES, INFRASTRUCTURE)..... **26**

PRODANYK Vasyl
CONCEPTS AND MODELS OF MANAGEMENT OF RESOURCE PROVISION OF TERRITORIES' DEVELOPMENT: PUBLIC-MANAGEMENT ASPECT..... **34**

RUSYNIUK Mykola
TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE SYSTEM OF BUILDING NATIONAL RESILIENCE: ADAPTATION TO MODERN SECURITY CHALLENGES..... **45**

SEMENENKO Kateryna
GENDER DIMENSIONS OF PUBLIC ADMINISTRATION AND LOCAL SELF-GOVERNMENT..... **55**

SEMENETS-ORLOVA Inna
INSTITUTIONAL SUSTAINABILITY OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE PERSPECTIVE OF BUILDING NATIONAL SUSTAINABILITY: SECURITY CONTEXT..... **66**

SERVETNYK Volodymyr
COMMUNICATION IN THE EMPLOYMENT OF VETERANS IN THE CIVIL SERVICE: SUPPORTING VETERANS IN THE CONTEXT OF PUBLIC ADMINISTRATION REFORM AND EUROPEAN INTEGRATION..... **73**

SYDORENKO Svitlana
BARRIER-FREE EDUCATIONAL ENVIRONMENT AS A STRATEGIC PRIORITY FOR THE DEVELOPMENT OF MODERN PRIMARY SCHOOL..... **81**

УДК 35.072:378.014.3:004.738.5
DOI https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-2(18)-01

БАЧИНСЬКИЙ Михайло Петрович,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, 03039, Україна
bachynsk.mykhailo@gmail.com,
ORCID: 0009-0005-9906-1077

МЕХАНІЗМИ ЦИФРОВОГО АУДИТУ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ: УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ

Анотація. *У статті досліджуються механізми цифрового аудиту та оцінювання якості освіти в контексті публічного управління, що дозволяє забезпечити системний підхід до аналізу ефективності освітніх процесів, прозорості прийняття управлінських рішень та стратегічного планування на всіх рівнях управління. Розглянуто структурні компоненти механізму цифрового аудиту, зокрема нормативно-правову базу, інституційну складову, інформаційно-аналітичні та технологічні інструменти, а також комунікаційні механізми для забезпечення підзвітності і відкритості результатів. Процесний блок моделі включає етапи збору даних, їх верифікації, аналітичної обробки та формування управлінських рішень, що підвищує оперативність і достовірність інформації для управлінців, а також дозволяє своєчасно коригувати освітні стратегії та ресурси.*

Окремо аналізуються управлінські аспекти впровадження цифрового аудиту, зокрема роль управлінців у переході від інспекційного контролю до аналітики та координації, ризики та бар'єри, пов'язані з алгоритмічними викривленнями, кібербезпекою, недостатньою цифровою компетентністю та несприйняття змін, а також можливості для ефективного стратегічного планування та оптимізації ресурсів. Авторська модель цифрового аудиту ілюструє взаємозв'язок суб'єктів, процесів, інструментів і результатів, акцентуючи увагу на механізмі інтеграції та оновлення даних у систему забезпечення якості освіти, що сприяє підвищенню прозорості, аналітичності та підзвітності управлінських рішень. Визначено напрями вдосконалення механізму, серед яких стандартизація індикаторів і алгоритмів оцінки, розвиток цифрової компетентності управлінців і освітян, забезпечення прозорості та відкритих даних, інституційна координація та перехід до превентивної моделі управління якістю, а також формування єдиного підходу до інтеграції внутрішніх і зовнішніх процесів у системі публічного управління освітою.

Ключові слова: *публічне управління, цифровий аудит, оцінювання якості освіти, цифрові інструменти, прозорість, управлінські рішення, інтеграція даних, стратегічне планування, підзвітність, превентивне управління якістю.*

BACHYNSKY Mykhailo,
Postgraduate student
PJSC «Higher education institution «Interregional Academy of Personnel Management»,
2, Frometivska Str, Kyiv, 03039, Ukraine
bachynsk.mykhailo@gmail.com,
ORCID: 0009-0005-9906-1077

MECHANISMS OF DIGITAL AUDIT AND ASSESSMENT OF EDUCATION QUALITY: MANAGEMENT ASPECTS

Abstract. *The article investigates the mechanisms of digital audit and quality assessment in education within the context of public governance, which allows for a systematic approach to analyzing the effectiveness of educational processes, transparency in managerial decision-making, and strategic planning at all levels of administration. The structural components of the digital audit mechanism are examined, including the regulatory framework, institutional components, information-analytical and technological tools, as well as communication mechanisms to ensure accountability and transparency of results. The process block of the model includes stages of data collection, verification, analytical processing, and the formation of managerial decisions, which enhances the timeliness and reliability of information for administrators and allows for the prompt adjustment of educational strategies and resources. The managerial aspects of digital audit implementation are analyzed separately, particularly the role of administrators in shifting from inspection-based control to analytics and coordination, the risks and barriers associated with algorithmic distortions, cybersecurity, insufficient digital competence, and resistance to change, as well as opportunities for effective strategic planning and resource optimization. The author's model of digital audit illustrates the interconnection between subjects, processes, tools, and outcomes, emphasizing the mechanism for data integration and updating within the national quality assurance system, which contributes to increasing transparency, analytical capacity, and accountability in managerial decision-making. The directions for improving the mechanism are identified, including the standardization of indicators and assessment algorithms, the development of digital competence among administrators and educators, ensuring transparency and open data, institutional coordination, and the transition to a preventive model of quality management, as well as the establishment of a unified approach to integrating internal and external processes within the public governance system of education.*

Keywords: *public administration, digital audit, education quality assessment, digital tools, transparency, managerial decisions, data integration, strategic planning, accountability, preventive quality management.*

© Бачинський М. П., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Постановка проблеми. У сфері публічного управління забезпечення якості освіти традиційні механізми контролю, зокрема планові перевірки, звітність та періодичні інспекції, як показує аналіз практики, не завжди дають своєчасне, комплексне та структуроване інформаційне підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. В умовах динамічних змін у системі освіти та зростання обсягів даних це стає особливо критично, оскільки суб'єкти публічного управління потребують оперативної та достовірної інформації для стратегічного планування, моніторингу ефективності освітніх програм і формування політик розвитку освітньої системи. Водночас процеси цифровізації та впровадження інформаційних технологій відкривають нові можливості для інтеграції даних з різних рівнів управління, забезпечення прозорості та оперативності контролю, а також створення єдиної цифрової платформи для аналітичної підтримки управлінських рішень. Цифровий аудит та оцінювання якості освіти стають ключовими інструментами в цьому контексті, оскільки вони дозволяють не лише збирати та обробляти великі обсяги даних, але й проводити верифікацію, аналіз та оцінку результатів навчання у режимі реального часу. Проте відсутність системної, комплексної моделі механізму цифрового аудиту, яка включала б нормативно-правові, інституційні, технологічні та аналітичні складові, суттєво ускладнює координацію дій різних суб'єктів управління, знижує взаємодію між міністерствами, агентствами та закладами освіти, а також підвищує ризики викривлення або затримки інформації. Це, у свою чергу, негативно впливає на якість управлінських рішень, обмежує можливості для стратегічного планування, адаптації освітніх процесів до сучасних вимог та формування ефективної, прозорої та підзвітної системи публічного управління освітою.

У такому контексті цифровий аудит виступає не просто інструментом контролю, а комплексним механізмом публічного управління, який здатний забезпечити системну інтеграцію даних, підвищити об'єктивність оцінювання, а також сформувати інформаційне підґрунтя для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень у сфері освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження щодо цифрового аудиту та управління якістю освіти зосереджені на різних аспектах, зокрема: процедурні аспекти впровадження освітніх змін на рівні закладів освіти досліджуються І. Семенець-Орловою [1]; цифрова трансформація у публічному управлінні та вплив електронного урядування на прозорість і ефективність державної адміністрації вивчається у роботі S. Sharmin та R. H. Chowdhury [2]; стандартизація та забезпечення якості електронного навчання у європейському контексті представлено у дослідженні О. Воробйової [3]; трансформація та впровадження інноваційних адміністративних стратегій у закладах вищої освіти розглядається у працях K. Mpuangnan та Z.Roboji [4]; виклики цифрової трансформації публічного управління висвітлено у дослідженні групи експертів S.-M. Balan, D. Balan та L. Bălan [5].

Мета статті полягає в дослідженні механізмів цифрового аудиту та оцінювання якості освіти з точки зору управлінських аспектів.

Виклад основного матеріалу. Цифровий аудит виступає складовою механізму публічного управління, оскільки забезпечує систематичний збір, перевірку та аналіз даних щодо якості освітніх послуг, що і дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати прозорість і підзвітність освітніх закладів на всіх рівнях. Водночас традиційні методи контролю та оцінювання не забезпечують швидкої і прозорої управлінської інформації, що ускладнює прийняття ефективних рішень суб'єктами публічного управління та знижує результативність стратегічного планування і моніторингу якості освіти. Саме тому цифровий аудит, інтегрований у систему публічного управління, набуває особливої значущості як інструмент підвищення ефективності, прозорості та підзвітності управлінських процесів у сфері освіти.

Механізм цифрового аудиту включає кілька взаємопов'язаних структурних компонентів, які забезпечують його ефективність у системі публічного управління. Насамперед це є **нормативно-правова база**, що включає закони, стандарти та інструкції для проведення цифрових процедур, встановлюючи правові рамки діяльності суб'єктів управління. Далі **інституційна складова** охоплює суб'єктів управління (міністерства, агентства та заклади освіти) та регламентує їхню взаємодію й підзвітність, що створює організаційні передумови для координації процесів аудиту. **Інформаційно-аналітична складова** забезпечує збір, перевірку та аналіз даних, формуючи цифрові індикатори якості освіти, на основі яких приймаються управлінські рішення. **Технологічна складова** включає електронні платформи, інтегровані реєстри, аналітичні модулі та автоматизовані системи оцінювання, що дозволяє оптимізувати

обробку великих масивів даних. Нарешті, **комунікаційна складова** забезпечує зворотний зв'язок, публічність результатів і відкритий доступ до даних для управлінців та громадськості, що підвищує прозорість і підзвітність освітніх процесів.

Таким чином, механізм цифрового аудиту поєднує нормативно-правові, інституційні, інформаційно-аналітичні, технологічні та комунікаційні складові, забезпечуючи підзвітність, прозорість і ефективність управлінських рішень у сфері освіти.

Цифровий аудит реалізується через послідовність взаємопов'язаних та логічно впорядкованих процесів, які, у свою чергу, сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень, а також формуванню більш прозорого та контрольованого освітнього середовища. На початковому етапі, як правило, здійснюється систематизований збір даних за допомогою сучасних цифрових платформ, електронних журналів та автоматизованих систем оцінювання, що, по суті, створює основу для подальшого аналітичного опрацювання інформації. Далі відбувається верифікація даних, яка включає застосування алгоритмів перевірки достовірності, крос-перевірку та відстеження цифрового сліду, що в підсумку гарантує їхню точність, надійність та відповідність встановленим стандартам. Наступний етап передбачає комплексний аналіз і оцінку, у процесі якого використовуються автоматизовані індикатори та спеціалізовані аналітичні модулі для оцінки ефективності освітніх програм, що дає змогу отримати більш повну і об'єктивну картину стану освітнього процесу. На основі отриманих результатів формуються управлінські рішення, які охоплюють рекомендації щодо корекції освітніх стратегій, планування ресурсів та оптимізації процесів управління, забезпечуючи при цьому адаптивність і своєчасність прийняття рішень. Завершальним етапом є звітність і прозорість, що включає оприлюднення результатів та інтеграцію їх у національні системи контролю якості освіти, створюючи умови для підзвітності та системної аналітичної підтримки суб'єктів публічного управління, а також формуючи довіру з боку всіх зацікавлених сторін.

Впровадження цифрового аудиту в управлінні освітою передбачає суттєву трансформацію ролі управлінців, зокрема перехід від традиційних функцій контролю та перевірок до аналітичної підтримки та координації управлінських процесів на всіх рівнях. Такий підхід дозволяє більш ефективно інтегрувати дані з різних джерел, аналізувати їх у режимі реального часу та приймати обґрунтовані управлінські рішення, що сприяє підвищенню оперативності та якості управління освітніми послугами. Водночас впровадження цифрового аудиту супроводжується певними ризиками, які мають прямий вплив на ефективність публічного управління. Серед них варто виокремити можливі алгоритмічні викривлення, що можуть спотворювати результати оцінювання; надмірна формалізація процедур, яка знижує гнучкість управлінських рішень, а також питання кібербезпеки, захисту персональних даних та інформаційної інтегритету.

До основних бар'єрів впровадження цифрового аудиту належать низький рівень цифрової компетентності управлінців та освітян, опір змінам у структурах управління, а також недостатня інтеграція наявних інформаційних систем і платформ, що обмежує повноцінне використання аналітичних можливостей цифрових інструментів.

Разом із цим цифровий аудит створює значні управлінські можливості, серед яких,

Таблиця 1

Модель механізму цифрового аудиту (авторська розробка).

Компонент	Основні елементи	Функції / Призначення
Суб'єкти	Міністерство, агентство, заклади освіти	Забезпечують координацію, контроль та підзвітність; приймають управлінські рішення на основі аналітики
Процеси	Збір, верифікація, аналіз, звітність	Забезпечують систематичний потік даних, перевірку достовірності, аналітичну обробку та формування результатів для прийняття рішень
Інструменти	Цифрові платформи, індикатори, аналітичні модулі	Автоматизація обробки даних, формування цифрових індикаторів, аналітична підтримка управлінських рішень
Результати	Управлінські рішення, рекомендації, публічні звіти	Підвищення ефективності управління, прозорості та підзвітності освітніх закладів
Механізм інтеграції та оновлення даних	Інтеграція у систему забезпечення якості освіти	Забезпечує постійне оновлення інформації, корекцію процесів та узгодження з державними стандартами і політикою у сфері освіти

оперативний і глибокий аналіз даних, підвищення прозорості та підзвітності управлінських процесів, а також забезпечення ефективного планування ресурсів і прийняття стратегічних управлінських рішень, що відповідають сучасним вимогам розвитку освітньої системи та принципам публічного управління.

Для більш наочного відображення авторської концепції цифрового аудиту доцільно представити її у вигляді структурно-функціональної моделі. Таблиця демонструє ключові компоненти механізму, включаючи суб'єктів управління, основні процеси, інструменти та результати, а також підкреслює роль зворотного зв'язку та інтеграції у національну систему забезпечення якості освіти.

Представлена таблиця відображає авторську модель механізму цифрового аудиту як комплексну систему, де структурні, процесні та управлінські компоненти, що спрямовані на підвищення ефективності публічного управління якістю освіти. **Суб'єкти** забезпечують організаційне ядро системи, визначаючи координацію, підзвітність та відповідальність на різних рівнях управління, тоді як **процеси** формують операційний потік даних, що дозволяє систематизувати інформацію та підвищити достовірність оцінювання. **Інструменти** реалізують автоматизацію, аналітичну обробку та створення цифрових індикаторів, що зменшує часові та людські витрати і мінімізує ризики суб'єктивності. А результати представлені у вигляді рекомендацій, управлінських рішень та публічних звітів, які безпосередньо впливають на якість освітніх стратегій.

Особливу увагу привертає **механізм інтеграції та оновлення даних**, що виконує роль зворотного зв'язку, забезпечує узгодження процесів з національними стандартами та постійне коригування дій управлінців. Така організаційно-функціональна структура дозволяє оцінювати не лише ефективність окремих елементів, а й їх взаємодію, що є критично важливим для стратегічного планування та прийняття обґрунтованих рішень. У результаті модель демонструє, що цифровий аудит не є ізольованим інструментом контролю, а інтегрованим механізмом управління, який забезпечує прозорість, аналітичну підтримку та підзвітність на всіх рівнях освітньої системи.

Для підвищення ефективності цифрового аудиту у публічному управлінні якістю освіти особливо важливо впроваджувати стандартизацію індикаторів та алгоритмів оцінки, що, без сумніву, забезпечує порівнянність, об'єктивність та репрезентативність отриманих результатів, а також створює передумови для формування системного підходу до аналізу освітніх процесів. Водночас, одним із ключових аспектів є розвиток цифрової компетентності управлінців та освітян, що дозволяє ефективно користуватися сучасними аналітичними інструментами, здійснювати обробку великих обсягів даних та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення на основі достовірної і своєчасної інформації. Крім того, забезпечення прозорості діяльності та доступу до відкритих даних значно підвищує підзвітність освітніх установ, формує довіру з боку громадськості, викладацького складу, студентів та інших зацікавлених сторін, а також сприяє інтеграції освітніх процесів у загальнодержавну систему моніторингу якості освіти [6-9]. Не менш важливим є розвиток інституційної координації та інтеграції внутрішніх і зовнішніх процесів, що забезпечує ефективний обмін інформацією між усіма рівнями управління, дозволяє усунути дублювання функцій та створює умови для синхронізації стратегічних і операційних завдань. У цьому контексті перехід від традиційної інспекційної моделі до превентивної моделі управління якістю освіти є критично важливим, оскільки він дозволяє своєчасно передбачати потенційні проблеми, коригувати освітні процеси на ранніх стадіях, а також формувати довгострокову стратегічну політику розвитку системи освіти, що, у підсумку, підвищує її адаптивність, стійкість і конкурентоспроможність у сучасних умовах цифровізації.

Висновки. Цифровий аудит у публічному управлінні освітою виступає інструментом модернізації управлінських процесів та підвищення ефективності прийняття рішень на всіх рівнях, а саме:

– цифровий аудит трансформує традиційну управлінську парадигму у публічному секторі, зміщуючи акцент від формального контролю та інспекційних процедур до аналітики, системної координації та стратегічного планування;

– створює єдину цифрову інформаційну основу для публічного управління, що забезпечує своєчасний, достовірний та об'єктивний потік даних для прийняття управлінських рішень у сфері освіти;

– інтеграція цифрового аудиту у систему публічного управління підвищує прозорість діяльності органів влади, забезпечує підзвітність освітніх установ та формує обґрунтовані рекомендації для корекції стратегій і оптимізації ресурсного планування;

– впровадження цифрового аудиту супроводжується ризиками та бар'єрами, характерними для публічного управління, серед яких алгоритмічні викривлення, загрози кібербезпеки, формалізація оцінювання, низький рівень цифрової компетентності управлінців і освітян, опір змінам та недостатня інтеграція інформаційних систем;

– для подолання цих викликів необхідно розвивати цифрові компетенції управлінців та освітян, стандартизувати індикатори та алгоритми оцінки, забезпечувати прозорість і відкритість даних, а також вдосконалювати інституційну координацію та інтеграцію внутрішніх і зовнішніх процесів у публічному управлінні;

– цифровий аудит виступає комплексним механізмом публічного управління, що забезпечує аналітичну підтримку управлінських рішень, підвищує ефективність та стратегічність управлінських процесів у сфері освіти, а також сприяє формуванню сучасної, прозорої та підзвітної системи освітніх послуг.

Література:

1. Мірошниченко О. В., Притоманов С. О., Щокін Р. Г., Романенко Є. О., Дацій О. І. Управління закладом професійної освіти як проектно орієнтованою організацією. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2020. № 6 (12). С. 218–232. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-6(12)-218-232.

2. Sharmin S., Chowdhury R. H. Digital Transformation in Governance: The Impact of e-Governance on Public Administration and Transparency. *Journal of Computer Science and Technology Studies*. 2025. Vol. 7, No. 1. P. 362–379. DOI: https://doi.org/10.32996/jcsts.2025.7.1.27.

3. Vorobyova O. Quality assurance of e-learning in the European Higher Education Area. *Information Technologies and Learning Tools*. 2018. Vol. 64, No. 2. P. 245–252. DOI: https://doi.org/10.33407/itlt.v64i2.1951.

4. Mpuangnan K., Roboji Z. Transforming Educational Leadership in Higher Education with Innovative Administrative Strategies. *International Journal of Educational Management and Development Studies*. 2024. Vol. 5, No. 2. P. 27–56. DOI: https://doi.org/10.53378/353054.

5. Balan S.-M., Balan D., Bălan L. Necessity and Challenges of Digital Transformation in Public Administration. *Curentul Juridic*. 2025. Vol. 99, No. 4. P. 118–137. DOI: https://doi.org/10.62838/cjjc-2024-0034.

6. Shchokin R., Teslenko V., Krykun V., Balashov A., Semenets-Orlova I., Klochko A. Digitalization Trends in Higher Education. In: *Digital Technologies in Education: Selected Cases*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2024. P. 55–66.

7. Lukianykhin V. O., Gumennykova T., Ruda O., Moskalenko O., Bader S. Contemporary Challenges for Higher Education Applicants in Ukraine: A Philosophical and Attitudinal Aspect. 2023. DOI: https://doi.org/10.33423/jhetp.v23i8.6075.

8. Kozub H., Bakhov I., Palamarchuk S., Burak V., Lohvynenko O. Adaptation of Digital Gamification in Professional Education amid Martial Law Challenges. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*. 2024. Vol. 3. Art. 1236. DOI: https://doi.org/10.33423/jhetp.v23i8.6075.

9. Iatsyshyn A., Boiko N., Hryhorenko I., Soloviov T., Zaporozhets A. The Role of Online Encyclopedias in Knowledge Management and Preservation of Ukrainian Cultural Heritage. In: *Digital Technologies in Education: Selected Cases*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2024. P. 187–201. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-57422-1_13.

References:

1. Miroshnychenko, O. V., Prytomanov, S. O., Shchokin, R. H., Romanenko, Ye. O., & Datsii, O. I. (2020). Upravlinnia zakladom profesiinoi osvity yak proektno oriientovanoiu orhanizatsiieiu [Management of a vocational education institution as a project-oriented organization] (Article in Ukrainian). *Ekspert: paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia*, (6(12)), 218–232. https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-6(12)-218-232

2. Sharmin, S., & Chowdhury, R. H. (2025). Digital transformation in governance: The impact of e-governance on public administration and transparency. *Journal of Computer Science and Technology Studies*, 7(1), 362–379. https://doi.org/10.32996/jcsts.2025.7.1.27

3. Vorobyova, O. (2018). Quality assurance of e-learning in the European Higher Education Area. *Information Technologies and Learning Tools*, 64(2), 245–252. https://doi.org/10.33407/itlt.v64i2.1951

4. Mpuangnan, K., & Roboji, Z. (2024). Transforming educational leadership in higher education with innovative administrative strategies. *International Journal of Educational Management and Development Studies*, 5(2), 27–56. https://doi.org/10.53378/353054

5. Balan, S.-M., Balan, D., & Bălan, L. (2025). Necessity and challenges of digital transformation in public administration. *Curentul Juridic*, 99(4), 118–137. https://doi.org/10.62838/cjjc-2024-0034

6. Shchokin, R., Teslenko, V., Krykun, V., Balashov, A., Semenets-Orlova, I., & Klochko, A. (2024). Digitalization trends in higher education. In *Digital technologies in education: Selected cases* (pp. 55–66). Springer Nature Switzerland.

7. Lukianykhin, V. O., Gumennykova, T., Ruda, O., Moskalenko, O., & Bader, S. (2023). Contemporary challenges for higher education applicants in Ukraine: A philosophical and attitudinal aspect. https://doi.org/10.33423/jhetp.v23i8.6075

8. Kozub, H., Bakhov, I., Palamarchuk, S., Burak, V., & Lohvynenko, O. (2024). Adaptation of digital gamification in professional education amid martial law challenges. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*, 3, 1236. https://doi.org/10.33423/jhetp.v23i8.6075

9. Iatsyshyn, A., Boiko, N., Hryhorenko, I., Soloviov, T., & Zaporozhets, A. (2024). The role of online encyclopedias in knowledge management and preservation of Ukrainian cultural heritage. In *Digital technologies in education: Selected cases* (pp. 187–201). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-57422-1_13

Дата надходження статті: 22.07.2025
Дата прийняття статті: 15.08.2025
Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.09.2025

УДК 351.77:005.334:37.014.3(477)
DOI https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-2(18)-02

КУЗЬМЕНКО Ганна Олександрівна,
доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, доцент,
доцент кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, 03039, Україна
ann.kuzmenko96@gmail.com,
ORCID: 0000-0003-0672-7633

МОТИВАЦІЯ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ КАДРІВ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ: ВИКЛИКИ БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА КАДРОВІ РІШЕННЯ

Анотація. *У статті обґрунтовано, що в умовах тривалих безпекових загроз і нестабільності ресурсів мотивація та збереження кадрів в органах державного управління освітою стають ключовою передумовою безперервності освітніх послуг і резильєнтності інституцій. На підставі аналізу національних аналітичних матеріалів щодо організації навчання у 2022–2024 роках та узагальнення підходів до управління людськими ресурсами у публічній службі визначено головні чинники кадрових втрат: інтенсифікація навантаження й багатозадачність, поєднання управлінських та кризових функцій, посилення цифрових і безпекових вимог, дефіцит техніки та зв'язку, емоційне виснаження, дефіцит організаційної підтримки й процедурної справедливості. Наголошено, що саме взаємодія цих чинників формує «накопичувальний ефект ризику» для плинності кадрів: навіть помірні обмеження ресурсів за тривалої дії призводять до демотивації, зниження продуктивності та втрати наступності управлінських практик. Додатково підкреслено, що ефективність утримання персоналу залежить від інституціоналізації практик справедливого оцінювання, доступного навчання, психологічної підтримки та керованих комунікацій, які зменшують організаційну невизначеність у кризі. Практична цінність результатів полягає у формуванні прикладної рамки для органів управління освітою, що дає змогу перейти від ситуативного реагування до системного утримання персоналу в безпеково вразливому середовищі, з опорою на вимірювані показники навантаження, плинності, забезпеченості ресурсами та результативності впроваджених заходів. На завершення зазначено, що кадрові рішення в управлінні освітою мають розглядатися як складова управління ризиками та безперервністю діяльності: утримання ключових фахівців забезпечує збереження інституційної пам'яті, сталість управлінських процесів і здатність оперативно відновлювати роботу після перерв, спричинених загрозами безпеці або ресурсними збоями. У цьому контексті акцент зроблено на потребі узгодження кадрової політики з вимогами нормативного середовища та практиками кризового менеджменту: чіткий розподіл ролей, сценарне планування, резервування критичних функцій і використання кадрової аналітики для раннього виявлення «точок напруги» (перевантаження, зниження залученості, зростання ризику звільнень) підвищують керованість системи й дозволяють своєчасно коригувати інтервенції, не доводячи ситуацію до втрати кадрового ядра.*

Ключові слова: *кадрова політика, мотивація, збереження кадрів, публічна служба, державне управління освітою, безпекове середовище, стійкість, кадрова аналітика.*

KUZMENKO Hanna,
PhD in Public Management and Administration, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Public Administration,
PJSC «Higher education institution «Interregional Academy of Personnel Management»,
2, Frometivska Str, Kyiv, 03039, Ukraine
ann.kuzmenko96@gmail.com,
ORCID: 0000-0003-0672-7633

MOTIVATION AND RETENTION OF PERSONNEL IN PUBLIC ADMINISTRATION OF EDUCATION: SECURITY-ENVIRONMENT CHALLENGES AND HR SOLUTIONS

Abstract. *The article substantiates that, under prolonged security threats and resource instability, motivation and retention of personnel in public administration of education become a key prerequisite for the continuity of educational services and the resilience of institutions. Based on the analysis of national analytical materials on the organisation of learning in 2022–2024 and a synthesis of approaches to human resource management in the public service, the main drivers of staff losses are identified: workload intensification and multitasking; the combination of managerial and crisis-response functions; rising digital and security requirements; shortages of equipment and connectivity; emotional exhaustion; and deficits in organisational support and procedural fairness. It is emphasised that the interaction of these factors creates a "cumulative risk effect" for staff turnover: even moderate resource constraints, when prolonged, lead to demotivation, reduced productivity and a loss of continuity in managerial practices. It is further highlighted that effective retention depends on the institutionalisation of fair performance appraisal practices, accessible training, psychological support and managed communications that*

© Кузьменко Г. О., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

reduce organisational uncertainty in crisis conditions. The practical value of the results lies in the development of an applied framework for education authorities that enables a shift from ad hoc responses to systematic personnel retention in a security-vulnerable environment, relying on measurable indicators of workload, turnover, resource availability and the effectiveness of implemented measures. Finally, the article notes that HR solutions in education governance should be treated as part of risk management and business continuity: retaining key specialists ensures the preservation of institutional memory, the stability of managerial processes and the ability to promptly restore operations after disruptions caused by security threats or resource failures. In this context, emphasis is placed on aligning HR policy with the requirements of the regulatory environment and crisis-management practices: clear role allocation, scenario-based planning, backup of critical functions, and the use of HR analytics for early detection of "pressure points" (overload, declining engagement, increasing resignation risk) strengthen system manageability and make it possible to adjust interventions in a timely manner without allowing the situation to escalate to the loss of the core workforce.

Keywords: *HR policy, motivation, staff retention, public service, public administration of education, security environment, resilience, HR analytics.*

Постановка проблеми. Трансформація системи освіти в Україні відбувається в умовах тривалих безпекових загроз, що підсилюють кадровий дефіцит та ускладнюють виконання державою функцій у сфері освіти. Органи управління освітою на державному і місцевому рівнях одночасно забезпечують безперервність освітніх послуг, реалізують реформи, координують відновлення інфраструктури, підтримують цифровізацію і взаємодіють з міжнародними партнерами. У таких умовах людський ресурс стає критичним фактором стійкості: втрата фахівців, зниження мотивації, відсутність наступності та слабкі системи підтримки призводять до управлінських збоїв і зменшують спроможність держави гарантувати освітні права, що має прямі наслідки для національної безпеки. Отже, потрібні цілеспрямовані кадрові рішення для мотивації та збереження кадрів у державному управлінні освітою як елементу інституційної стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах воєнного стану кадрові виклики в системі освіти набувають особливої гостроти не лише на рівні закладів, а й на рівні органів державного управління освітою, які забезпечують безперервність освітніх послуг, координацію безпекових рішень, реалізацію нормативних вимог та підтримку реформ. Працівники центральних і місцевих органів управління освітою працюють у середовищі підвищеного ризику та невизначеності, що поєднує інтенсифікацію навантаження, посилення відповідальності за організацію навчання в різних форматах, необхідність оперативного реагування на безпекові події (повітряні тривоги, перебої зв'язку та енергопостачання), а також виконання зростаючих цифрових і інформаційно-безпекових вимог. Додатковим чинником кадрового напруження є дефіцит фахівців у системі освіти загалом (включно з тривалою зовнішньою міграцією частини педагогічних працівників), що підвищує тиск на управлінську ланку: зростає кількість позапланових задач, ускладнюється кадрове планування, посилюються ризики втрати наступності управлінських практик.

Паралельно з безпековими викликами посилюється суспільний і державний запит на якість освіти та результативність управлінських рішень, що актуалізує проблему мотивації й утримання управлінського персоналу як чинника інституційної стійкості. Євроінтеграційний курс України та необхідність узгодження освітніх політик зі стандартами і процедурами, які підвищують вимоги до прозорості, підзвітності, доказовості й якості управління, змінюють «ціну помилки» в державному управлінні освітою. У таких умовах кадрова політика має бути спрямована не лише на формальне укомплектування посад, а на збереження компетентних працівників, розвиток їхніх цифрових і кризових компетентностей, підтримку професійного добробуту та створення умов для довготривалої залученості.

Зазначені фактори обумовлюють потребу в комплексних підходах до мотивації та збереження кадрів у державному управлінні освітою. Одним із найбільш небезпечних наслідків тривалої роботи в режимі «кризового реагування» є професійне виснаження та деформація управлінської поведінки (емоційне вигорання, формалізація рішень, конфліктність, зниження ініціативності, «внутрішнє звільнення»), які підривають якість управління й підсилюють плинність кадрів. Джерела цих ризиків мають як індивідуальний вимір (психоемоційні ресурси, адаптивність), так і організаційний (перевантаження, нечіткість ролей, хаотичні комунікації, дефіцит підтримки та процедурної справедливості). Відповідно, кадрові рішення мають поєднувати зниження організаційних стресорів (нормування задач, пріоритизація, оптимізація комунікацій, ресурсне забезпечення) з інструментами підтримки професійної стійкості (навчання кризовим і цифровим компетентностям, психологічна підтримка, справедливе оцінювання та визнання внеску), що в сукупності підвищує мотивацію і зменшує ризики втрати кадрового ядра органів управління освітою.

Проблематика мотивації та збереження кадрів у публічному управлінні освітою перебуває на перетині досліджень кадрової політики державної служби, управління людськими ресурсами в кризових умовах і наукових підходів до професійного добробуту. Національні аналітичні матеріали щодо організації освітнього процесу у 2022–2023 навчальному році фіксують різке зростання навантаження та ресурсні обмеження [1], а результати дослідження "Війна та освіта. 2 роки повномасштабного вторгнення" підкреслюють комплексність організаційних і психоемоційних бар'єрів [2]. Для контексту державної служби важливими є також дані опитувань щодо організації роботи та оплати праці в умовах воєнного стану [3]. У міжнародному дискурсі для пояснення довготривалої мотивації та утримання персоналу широко використовують теорію самовизначення [4] і модель вимог та ресурсів праці, зокрема у зв'язку з цифровізацією [5], а систематичні огляди підтверджують значущість організаційної підтримки як чинника зниження намірів звільнення [6]. Українські автори акцентують на ризиках кадрової кризи в державній службі, ролі керівника, організаційних і соціальних складових мотиваційної системи та необхідності розвитку людського капіталу [7; 8]. Дослідження, присвячені публічному адмініструванню та управлінню якістю освіти у воєнний період, підкреслюють значення планування, кризового управління, цифрових технологій і моніторингу [9, 10].

Мета статті. Метою є обґрунтування комплексу кадрових рішень щодо мотивації та збереження персоналу в органах державного управління освітою в умовах безпекового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадровий потенціал органів державного управління освітою в умовах тривалої небезпекової нестабільності перетворюється на один із визначальних чинників спроможності держави забезпечувати безперервність освітніх послуг, виконання вимог безпеки та підтримання довіри до інституцій. Аналітичний звіт Державної служби якості освіти України за 2022–2023 навчальний рік показує, що через безпекові ризики очно працювали лише 15 % закладів, дистанційно – 33 %, у змішаному режимі – 51 %; серед причин зростання навантаження педагоги називали необхідність поєднувати очну та дистанційну організацію навчання, а також проблему робочих комп'ютерів і доступу до інтернету для частини працівників [1].

У брифі "Війна та освіта. 2 роки повномасштабного вторгнення" акцент зроблено на тому, що управлінські бар'єри мають не лише технічний, а й організаційний і психологічний характер; у переліку ключових тем дослідження виділено навантаження освітян, готовність шкіл, наявність укриттів, доступ до техніки й інтернету, потребу в підтримці та психоемоційний стан учасників освітнього процесу [2]. Отже, кадрова політика в управлінні освітою не може зводитися до ситуативного закриття вакансій або разових стимулів; потрібна узгоджена система мотивації, підтримки й утримання персоналу, здатна одночасно працювати з перевантаженням, цифровими вимогами, безпековими обмеженнями та суспільними очікуваннями.

Пояснення мотивації й збереження кадрів доцільно будувати на поєднанні психологічних і організаційно-управлінських підходів. У теорії самовизначення "Self-Determination Theory" (теорія самовизначення) мотивація працівника розглядається як якісно різна залежно від того, чи підтримує робоче середовище базові потреби в автономії, компетентності та пов'язаності.

В оглядовій статті М. Ганьє зі співавторами показано, що зміни характеру праці під впливом цифровізації, невизначеності та взаємозалежності підсилюють значення управлінських рішень, які або підкріплюють ці потреби, або підривають їх, впливаючи на добробут і результативність працівників [4]. Для державного управління освітою автономія означає не декларативні "повноваження", а чітко визначені межі відповідальності, зрозумілі процедури погодження і право діяти за регламентом без надмірної "ручної" залежності. Компетентність у теперішніх умовах пов'язана з безперервним професійним навчанням управлінців та спеціалістів: організація змішаних форматів, управління освітніми даними, інформаційна безпека, кризові комунікації. Зв'язок проявляється через підтримувальне керівництво, командну взаємодію, передбачуваність рішень, повагу до працівника й недопущення практик перекладання провини та відповідальності "вниз".

Поряд із цим, для управлінських рішень потрібна операційна рамка, що дозволяє переводити ризики вигорання й плинності у мову управління навантаженням та ресурсами. Модель вимог і ресурсів праці "Job Demands–Resources" (модель вимог і ресурсів роботи) у сучасних дослідженнях активно застосовують до цифровізованих робочих середовищ. А. Шольце та А. Хеккер показують, що цифровізація має "світлу" і "темну"

сторону, оскільки одночасно створює нові вимоги (цифрові перешкоди, інтенсивність комунікацій, інформаційне перевантаження) і нові ресурси (інструменти, що підсилюють контроль над роботою, доступність підтримки, можливості організації процесів) [5]. Для органів управління освітою така логіка означає, що перехід до змішаних форматів, робота під час тривог, збоїв енергопостачання та нестабільного зв'язку різко підвищують вимоги до працівників. Отже, управління утриманням кадрів має включати не лише оплату праці, а й перегляд процесів, нормування завдань, усунення дублювань, забезпечення цифровими інструментами, методичну й психологічну підтримку, а також навчання швидким діям за протоколами. Баланс "вимоги – ресурси" доцільно використовувати як основу ризик-орієнтованого управління плинністю кадрів у сфері освіти, оскільки він дає змогу планувати не абстрактні "заходи", а конкретні управлінські зміни в організації праці.

Показовими для розуміння мотиваційних ризиків у сфері освіти в умовах війни є висновки О. Дороніної, яка розглядає управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти як функціональну складову університетського менеджменту та як цілеспрямований вплив на трудову поведінку через формування, підтримку й розвиток мотивів працівників. Дослідниця акцентує, що воєнні умови посилюють типові проблеми мотивації через поєднання фінансових обмежень для заохочення, психологічного та професійного виснаження, зростання інтенсивності праці (на тлі кадрового дефіциту, ускладнених комунікацій і технічних збоїв), а також труднощів стратегічного планування в ситуації високої невизначеності. Водночас запропоновані пріоритети управління мотивацією персоналу – справедлива винагорода, конкурентоспроможна система стимулів, персоніфікація заохочення, узгодження індивідуальних потреб із умовами праці та стратегічними цілями і формування лояльності та залученості – є релевантними й для ширшого контуру державного управління освітою, оскільки задають практичні орієнтири для утримання кадрового ядра та зменшення плинності. Дороніна також підкреслює доцільність регулярного моніторингу мотиваційної системи на основі поєднання кількісно-якісних методів оцінювання та комбінації зовнішнього оцінювання і самооцінювання працівника, що може бути адаптовано як елемент кадрової аналітики й процедурної справедливості в публічній службі [15].

Важливий емпіричний аргумент на користь пріоритету організаційної підтримки дають узагальнення доказів із різних секторів. Метааналіз П. Галаніса та співавторів засвідчує помірний зворотний зв'язок між відчуттям організаційної підтримки та намірами залишити роботу: що вищою є підтримка, то нижчою стає готовність до звільнення [6]. Хоч дослідження виконано на матеріалі сфери охорони здоров'я, сам механізм для публічного управління є релевантним: у професіях із високим стресом і суспільною відповідальністю підтримка організації працює як фактор утримання. Для управління освітою йдеться про справедливість процедур, доступність керівника, реалістичне планування, прозорість рішень щодо навантаження й винагород, а також про наявність інструментів, що допомагають виконувати роботу без героїзації повсякденної перевтоми.

У публікації Т. Крушельницької, М. Трещова та Я. Тимофєєва мотивація службовців місцевого самоврядування прямо пов'язується з інституційною спроможністю територій; у структурі мотиваційної системи виділено організаційний і соціальний аспекти, серед яких – планування потреб у персоналі, адаптація, навчання, підвищення кваліфікації, ротація, розвиток, соціальний захист і формування сприятливого середовища продуктивної праці [7].

Узагальнення О. Грідіна щодо кадрової політики в публічному управлінні задає рамку, у якій кадрова політика трактується як система офіційно визначених цілей і заходів щодо формування, використання, стимулювання, оцінки й розвитку людського капіталу, а також створення умов праці для досягнення суспільно значущих результатів і стабільності [8].

Окрему увагу доцільно приділити управлінню освітою як сфері, що функціонує під прямим впливом режиму воєнного стану. О. Музичук і Г. Наконечна доводять, що адаптація форм і методів публічного адміністрування в таких умовах має спиратися на планування, організаційні зміни й використання цифрових технологій, а ключовим базисом називають забезпечення національної безпеки та захист базових прав людини [9].

Л. Радовська, аналізуючи методи публічного управління для стабільності якості освіти у воєнний період, підкреслює значення кризового управління, оперативного планування, гнучкого управління навчальним процесом, моніторингу й оцінювання якості освіти, розвитку інформаційно-комунікаційних систем, а також урахування ризиків пере-

міщення учнів і педагогів [10]. Для кадрової політики органів управління освітою з цього випливає практичний висновок: утримання кадрів потребує не лише "соціального пакета", а й керованої моделі роботи в кризі, де навантаження, ролі, навчання та підтримка організовані як система.

Нормативно-правове поле України задає обов'язкові рамки, які дозволяють інституціоналізувати кадрові рішення у сфері управління освітою. Закон України "Про освіту" встановлює вимогу безпечного освітнього середовища як складову організації освітнього процесу, що легітимує включення безпекових компетентностей та процедур у кадрові стандарти управління освітою [11]. Наказ МОН № 1115 визначає рамки організації дистанційного навчання та чинну редакцію з урахуванням змін, що фактично робить змішану й дистанційну організацію процесів нормативною реальністю й підвищує значення цифрових компетентностей управлінців [12]. Для державної служби інструментом мотивації й справедливості виступає встановлений урядом порядок оцінювання результатів службової діяльності (постанова КМУ № 640), який задає логіку визначення завдань і оцінювання досягнення результатів [13]. Типове положення про службу управління персоналом державного органу (наказ НАДС № 47) закріплює функціонал кадрових підрозділів, що створює нормативну можливість переходу від кадрового діловодства до повноцінного управління персоналом, включно з аналітикою, розвитком і організаційними процесами [14]. Практична проблема полягає не в нестачі норм, а в роз'єднаному застосуванні інструментів: оцінювання існує окремо від розвитку, розвиток – окремо від планування, а підтримка – як ситуативна реакція. Тому ключовим завданням стає об'єднання цих елементів у єдиний цикл утримання.

Висновки. Стан освітньої системи у воєнних умовах підтверджує, що масове функціонування змішаних і дистанційних форматів, дефіцит технічних ресурсів і зростання організаційних викликів прямо впливають на навантаження працівників та ускладнюють управлінську роботу, тому кадрова політика органів управління освітою має розглядатися як умова безперервності освітніх послуг і стійкості громад. Теорія самовизначення та дослідження впливу цифровізації на працю показують, що довготривала мотивація й утримання залежать від того, чи підтримує організація автономію, компетентність і соціальну підтримку працівника та чи балансує робочі вимоги з ресурсами; інакше формуються передумови виснаження та плинності кадрів. Емпіричні узагальнення підтверджують, що відчуття організаційної підтримки пов'язане зі зниженням намірів залишити роботу, отже для публічного управління критичними стають не тільки фінансові стимули, а й справедливі процедури, доступність підтримки, керованість навантаження, навчання і захист працівника в кризових умовах. Нормативні акти України створюють правову базу для інституціоналізації кадрових рішень у сфері освіти – від вимог безпечного освітнього середовища та організації дистанційного навчання до процедур оцінювання та функцій кадрової служби, однак результативність можлива лише за умови побудови єдиного циклу "планування, розвиток, оцінювання, підтримка, аналітика" з вимірюваними показниками плинності, навантаження, забезпеченості ресурсами та охоплення навчанням.

Література:

1. Державна служба якості освіти України. Дослідження якості організації освітнього процесу в умовах війни у 2022–2023 навчальному році: аналітичний звіт. Київ, 2023. 64 с. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/yakist-osvity-v-umovah-viyny-web-3.pdf .

2. Міністерство освіти і науки України; Міжнародний благодійний фонд "savED" (підтримка освіти); Програма "U-LEAD з Європою" (підтримка громад). Війна та освіта. 2 роки повномасштабного вторгнення: бриф за результатами дослідження. Київ, 2024. 21 с. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2024/02/10/Bryf.Viyna.ta.osvita.Dva.roky.povnomasshtabnoho.vtorhnennya.2024.ukr-10.02.2024.pdf .

3. Національне агентство України з питань державної служби. Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану: результати опитування. Київ, 2024. 59 с. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Analitichni%20zvity/2024/zvit-organizatsiia-roboty-derzhsluzhbovtsiv-ta-oplata-pratsi-u-viiskovyi-stan-2024.pdf .

4. Gagné M., Parker S. K., Griffin M. A., Dunlop P. D., Knight C., Klonek F. E., Parent-Rocheleau X. Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. Nat Rev Psychol. 2022. Vol. 1(7). P. 378–392. DOI: 10.1038/s44159-022-00056-w.

5. Scholze A., Hecker A. The job demands-resources model as a theoretical lens for the bright and dark side of digitization. Computers in Human Behavior. 2024. Vol. 155. Article 108177. DOI: 10.1016/j.chb.2024.108177. URL: https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108177 .

6. Galanis P., Moisoglou I., Papathanasiou I. V., Malliarou M., Katsiroumpa A., Vraka I., Siskou O., Konstantakopoulou O., Kaitelidou D. Association between Organizational Support and Turnover Intention in Nurses: A Systematic Review and Meta-Analysis. Healthcare (Basel). 2024. Vol. 12(3). Article 291. DOI: 10.3390/healthcare12030291.

7. Крушельницька Т. А., Трещов М. М., Тимофєєв Я. Р. Мотивація службовців органів місцевого самоврядування як напрям посилення інституційної спроможності територій. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 12. DOI: 10.32702/2307-2156.2024.12.3. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.3 .

8. Грідін О. В. Кадрова політика у сфері публічного управління та адміністрування: формування, реалізація, удосконалення. Публічне адміністрування та національна безпека. 2023. № 1. С. 7–16. DOI: 10.25313/2617-572X-2023-1-8608. .

9. Музичук О. М., Наконечна Г. Я. Адаптація форм та методів публічного адміністрування до умов воєнного стану. Вісник Луганського навчально-наукового інституту імені Е. О. Дідоренка. 2024. № 1(105). С. 176–185. DOI: 10.33766/2786-9156.105.176-185.

10. Радовська Л. Методи публічного управління для забезпечення стабільності якості освіти в умовах воєнного стану. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти "Публічне управління та адміністрування". 2024. № 2(7). С. 91–97. URL: https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/download/207/197. https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2-13

11. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII (чинна редакція). Офіційне джерело: База даних "Законодавство України"; Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19 .

12. Деякі питання організації дистанційного навчання: Наказ Міністерства освіти і науки України від 08.09.2020 № 1115 (чинна редакція). Офіційне джерело: База даних "Законодавство України"; Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0941-20 .

13. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640 (чинна редакція). Офіційне джерело: База даних "Законодавство України"; Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/640-2017-%D0%BF..

14. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ НАДС від 03.03.2016 № 47 (чинна редакція). Офіційне джерело: База даних "Законодавство України"; Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0438-16.

15. Дороніна О. А. *Управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти в Україні: виклики та пріоритети в умовах війни* // Empirio**.** 2025. Т. 2, № 1. С. 116–125. DOI: 10.18523/3041-1718.2025.2.1.116-125.

References:

1. State Service for Education Quality of Ukraine. Study of the quality of the organisation of the educational process under wartime conditions in the 2022–2023 academic year: Analytical report. Kyiv, 2023. 64 p. Available at: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/yakist-osvity-v-umovah-viyny-web-3.pdf .

2. Ministry of Education and Science of Ukraine; International Charitable Foundation "savED"; Programme "U-LEAD with Europe". War and education. Two years of the full-scale invasion: Research brief. Kyiv, 2024. 21 p. Available at: https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2024/02/10/Bryf.Viyna.ta.osvita.Dva.roky.povnomasshtabnoho.vtorhnennya.2024.ukr-10.02.2024.pdf

3. National Agency of Ukraine on Civil Service. Organisation of civil servants' work and remuneration under martial law: Survey results. Kyiv, 2024. 59 p. Available at: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Analitichni%20zvity/2024/zvit-organizatsiia-roboty-derzhsluzhbovtsiv-ta-oplata-pratsi-u-viiskovyi-stan-2024.pdf .

4. Gagné M., Parker S.K., Griffin M.A., Dunlop P.D., Knight C., Klonek F.E., Parent-Rocheleau X. Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. Nat Rev Psychol. 2022;1(7):378–392. doi:10.1038/s44159-022-00056-w .

5. Scholze A., Hecker A. The job demands-resources model as a theoretical lens for the bright and dark side of digitization. Computers in Human Behavior. 2024;155:108177. doi:10.1016/j.chb.2024.108177.

6. Galanis P., Moisoglou I., Papathanasiou I.V., Malliarou M., Katsiroumpa A., Vraka I., Siskou O., Konstantakopoulou O., Kaitelidou D. Association between organizational support and turnover intention in nurses: A systematic review and meta-analysis. Healthcare (Basel). 2024;12(3):291. doi:10.3390/healthcare12030291

7. Krushelnytska T.A., Treshchov M.M., Tymofieiev Ya.R. Motivation of local self-government employees as a way to strengthen territorial institutional capacity. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok (Public Administration: Improvement and Development). 2024;(12). doi:10.32702/2307-2156.2024.12.3

8. Hridin O.V. Personnel policy in public management and administration: formation, implementation, improvement. Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka (Public Administration and National Security). 2023;(1):7–16. doi:10.25313/2617-572X-2023-1-8608 .

9. Muzychuk O.M., Nakonechna H.Ya. Adaptation of forms and methods of public administration to martial law conditions. Visnyk Luhanskoho navchalno-naukovoho instytutu imeni E.O. Didorenka. 2024;1(105):176–185. doi:10.33766/2786-9156.105.176-185.

10. Radovska L. Public management methods to ensure the stability of education quality under martial law. Visnyk Dnipro Academy of Continuing Education "Public Management and Administration". 2024;2(7):91–97. Available at: https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/download/207/197. https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2-13

11. Verkhovna Rada of Ukraine. Law of Ukraine "On Education" No. 2145-VIII of 05 Sep 2017 (current version). Legislation of Ukraine database. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19 .

12. Ministry of Education and Science of Ukraine. Order No. 1115 of 08 Sep 2020 "Some issues of distance learning organisation" (current version). Legislation of Ukraine database. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0941-20 .

13. Cabinet of Ministers of Ukraine. Resolution No. 640 of 23 Aug 2017 "Procedure for evaluating civil servants' performance results" (current version). Legislation of Ukraine database. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/640-2017-%D0%BF .

14. National Agency of Ukraine on Civil Service. Order No. 47 of 03 Mar 2016 "Model regulation on the HR management service of a state body" (current version). Legislation of Ukraine database. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0438-16.

15. Doronina O.A. Managing motivation of higher education institution staff in Ukraine: challenges and priorities under war conditions. Empirio. 2025;2(1):116–125. doi:10.18523/3041-1718.2025.2.1.116-125.

Дата надходження статті: 05.08.2025
Дата прийняття статті: 10.09.2025
Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.09.2025

УДК 351/354
DOI https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-2(18)-03

МАРТИНЮК Адам Іванович,
аспірант кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, 03039, Україна
adammartinuk249@ukr.net
ORCID: 0009-0008-3644-6182

ФУНКЦІОНАЛЬНЕ НАВАНТАЖЕННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ КРИЗОВОГО КОНТЕКСТУ СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Анотація. *В умовах поширення мультифакторних загроз (гібридних, кібернетичних, інформаційних, економічних та технологічних) публічне управління набуває статусу системотворчого елементу забезпечення національної безпеки. Показано, що воно виконує не лише виконавчу або інструментальну функцію, а виступає інтеграційною платформою, здатною забезпечити узгодженість державної політики та адаптивність управлінських рішень. Доведено, що ефективність реагування вимагає переходу від фрагментарних управлінських дій до комплексних, динамічних і взаємопов'язаних моделей врядування.*

Проаналізовано взаємодію таких базових компонентів, як системність, цілеспрямованість та інтеграція правових і політичних механізмів, що визначають концептуальний зміст публічного управління у сфері національної безпеки. Показано, що публічне управління у науковому дискурсі розглядається як багатовекторна діяльність суб'єктів владних повноважень, спрямована на забезпечення захищеності стратегічно важливих інтересів держави та суспільства. Узагальнено, що така діяльність включає не лише розроблення політики, а й створення нормативних рамок, організаційну координацію та формування стабільної управлінської архітектури.

Визначено, що механізми публічного управління у сфері національної безпеки мають багатовимірний, комплексний характер і охоплюють нормативно-правові, організаційні, інституційні, ресурсні, аналітичні та комунікаційні інструменти. Підкреслено, що динамічність сучасних загроз обумовлює необхідність переходу від жорстких нормативних моделей до адаптивних систем, заснованих на принципах ризик-орієнтованості, випереджувального реагування та системної інтеграції. Доведено, що такий підхід забезпечує більшу стійкість та гнучкість державного управління.

Сформовано висновок про необхідність синтезу елементів вітчизняної та західної управлінських шкіл. Показано, що традиційна для української управлінської моделі системність і нормативна визначеність мають бути поєднані з інноваційністю, гнучкістю.

Ключові слова: *національна безпека, публічне управління, воєнний стан, антикризове управління, ризик-менеджмент, гарантії безпеки.*

MARTYNIUK Adam,
Postgraduate Student, Department of Public Administration,
PJSC «Higher education institution «Interregional Academy of Personnel Management»,
2, Frometivska Str, Kyiv, 03039, Ukraine
adammartinuk249@ukr.net
ORCID: 0009-0008-3644-6182

FUNCTIONS OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM FOR ENSURING NATIONAL SECURITY IN THE CONDITIONS OF CRISIS CONTEXT OF SOCIAL DEVELOPMENT

Abstract. *In the context of the spread of multifactor threats (hybrid, cyber, information, economic and technological), public administration acquires the status of a system-forming element of ensuring national security. It is shown that it performs not only an executive or instrumental function, but acts as an integration platform capable of ensuring the coherence of state policy and the adaptability of management decisions. It is proven that the effectiveness of the response requires a transition from fragmentary management actions to complex, dynamic and interconnected models of governance.*

The interaction of such basic components as systematicity, purposefulness and integration of legal and political mechanisms that determine the conceptual content of public administration in the field of national security is analyzed. It is shown that public administration in scientific discourse is considered as a multi-vector activity of subjects of power, aimed at ensuring the protection of strategically important interests of the state and society. It is generalized that such activity includes not only policy development, but also the creation of regulatory frameworks, organizational coordination and the formation of a stable management architecture.

It is determined that the mechanisms of public administration in the field of national security are multidimensional, complex in nature and include regulatory, organizational, institutional, resource, analytical and communication tools. It is emphasized

© Мартинюк А. І., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

that the dynamism of modern threats necessitates the transition from rigid regulatory models to adaptive systems based on the principles of risk-orientation, proactive response and system integration. It is proven that such an approach provides greater stability and flexibility of public administration.

The conclusion is drawn about the need to synthesize elements of domestic and Western management schools. It is shown that the systematicity and normative certainty traditional for the Ukrainian management model should be combined with innovation and flexibility.

Keywords: *national security, public administration, martial law, anti-crisis management, risk management, security guarantees.*

Постановка проблеми. Функції публічного управління у сфері національної безпеки становлять фундамент організації та регулювання діяльності держави, спрямованої на захист суверенітету, територіальної цілісності, стійкості інституцій та безпеки громадян. У сучасних умовах зростання воєнних, інформаційних, кібернетичних і соціально-економічних загроз їх ефективне виконання набуває стратегічного значення. Публічне управління забезпечує системність, узгодженість та передбачуваність державної політики у сфері безпеки, визначає механізми реагування на виклики та формує інституційну спроможність держави діяти в умовах невизначеності. Розгляд функцій публічного управління дозволяє комплексно оцінити, яким чином державні інститути забезпечують стабільність, розвиток і національну стійкість, а також окреслити їх роль у формуванні та реалізації політики безпеки. Функції публічного управління охоплюють стратегічне планування, регулювання, координацію, аналітичну, комунікаційну, мобілізаційну діяльність, а також впровадження інноваційних і цифрових рішень. Для наочного представлення основних напрямів діяльності наведена узагальнювальна таблиця.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вітчизняні академічні дослідження на тематику забезпечення національної безпеки у нестабільному контексті представлена працями В. Ляха, А. Клочко, В. Карпенка, Л. Кримця, С. Потеряйка, І. Семенець-Орлової, І. Сурай, О. Усаченка, С. Чуба та ін. У цих дослідженнях проаналізовані багатовекторні загрози XXI столітті. Водночас, зважаючи на динаміку безпекових викликів та загроз у сучасній Україні, означена проблемна тема залишається актуальною.

Мета статті – проаналізувати функції публічного управління для забезпечення національної безпеки в умовах кризового контексту суспільного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Стратегічна функція публічного управління є однією з ключових у системі забезпечення національної безпеки, оскільки саме вона визначає фундаментальні орієнтири, на основі яких формуються державна політика, механізми реагування на загрози та довгострокові напрями розвитку держави. Зміст цієї функції полягає у здатності органів публічної влади не лише реагувати на наявні виклики, а й завчасно формувати комплексні підходи до їх попередження та нейтралізації.

Одним із головних проявів стратегічної функції є розроблення системи концептуальних документів, які визначають державну політику у сфері національної безпеки. До них належать Стратегія національної безпеки, воєнна доктрина, стратегії кібербезпеки, інформаційної безпеки, енергетичної безпеки, а також галузеві програми та плани дій. У ході формування таких документів органи публічного управління здійснюють [1]:

– *оцінку безпекового середовища,* визначаючи спектр внутрішніх і зовнішніх загроз;

– *ідентифікацію стратегічних інтересів держави* у різних сферах (оборонній, соціальній, економічній, інформаційній, гуманітарній);

– *визначення стратегічних завдань* щодо зміцнення обороноздатності, стійкості інституцій, захисту критичної інфраструктури, формування безпечного інформаційного простору;

– *узгодження політик* між різними секторами влади, що дозволяє забезпечити цілісність національної безпекової системи.

Основні функції системи публічного управління у сфері забезпечення національної безпеки подані у таблиці 1.

Стратегічні документи виконують функцію обов'язкової рамки для діяльності органів виконавчої влади, сектору безпеки і оборони та органів місцевого самоврядування, забезпечуючи їхню узгодженість і спрямованість на досягнення єдиних цілей. Другим важливим компонентом стратегічної функції є встановлення державою довгострокових пріоритетів і орієнтирів, які визначають логіку розвитку сфери безпеки. Це передбачає формування системних підходів до:

– зміцнення оборонних спроможностей держави;

– забезпечення економічної стійкості як основи безпеки;

– підвищення кіберзахищеності;

– розвитку інституцій, здатних ефективно реагувати на кризи;

Таблиця 1

Функції публічного управління у сфері національної безпеки та їхній зміст

Функція публічного управління	Основний зміст	Основні завдання / напрями діяльності
Стратегічна	визначення довгострокових цілей та пріоритетів національної безпеки	формування стратегій, концепцій, програм; узгодження політик між секторами влади
Регуляторна	встановлення нормативно-правових рамок та стандартів діяльності	розроблення законів, постанов, стандартів; регулювання діяльності суб'єктів безпеки
Координаційна	забезпечення узгодженої взаємодії між органами та інституціями	міжвідомча комунікація; інтеграція дій органів виконавчої влади, сил безпеки, місцевого самоврядування
Оперативно-управлінська (антикризова)	реагування на загрози та управління кризами	організація оперативного реагування; мобілізація ресурсів; прийняття рішень у надзвичайних ситуаціях
Контрольна та наглядова	моніторинг і оцінка діяльності суб'єктів безпеки	оцінка стану безпеки; аналіз ефективності органів влади; забезпечення відповідності політиці та стандартам
Аналітична	аналіз загроз і підтримка управлінських рішень	оцінка ризиків; прогнозування сценаріїв розвитку подій; підготовка аналітичних матеріалів
Комунікаційна	інформування громадськості та взаємодія з партнерами	поширення інформації про політику безпеки; співпраця із ЗМІ; координація з міжнародними партнерами
Мобілізаційна	підготовка держави та суспільства до кризових ситуацій	організація мобілізаційної готовності; забезпечення ресурсної, кадрової та інституційної спроможності
Інноваційна та цифрова	впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності	використання цифрових інструментів; автоматизація процесів; розвиток інноваційних моделей управління

Джерело: авторська розробка.

– інтеграції у міжнародні безпекові структури, зокрема євроатлантичні.

Довгострокові цілі не обмежуються вузько секторальним виміром, адже вони охоплюють взаємопов'язані сфери: соціальну політику, публічне управління, економіку, оборону, зовнішню політику. Це дозволяє розглядати національну безпеку як комплексну категорію, що залежить від послідовного та передбачуваного стратегічного розвитку усієї держави. Функція визначення пріоритетів є ключовою також для формування бюджету безпеки: саме стратегічні орієнтири дозволяють раціонально розподіляти ресурси, уникати дублювання функцій різних органів, підвищувати ефективність державної політики.

Отже, стратегічна функція публічного управління у сфері національної безпеки забезпечує системність, передбачуваність та узгодженість державної політики, сприяє зміцненню інституційної стійкості та визначає напрям довгострокового розвитку держави в умовах сучасних загроз. Саме вона формує основу, на якій вибудовується вся система національної безпеки.

Регуляторна функція публічного управління у сфері національної безпеки полягає у формуванні нормативно-правових засад, що визначають організацію, зміст і порядок діяльності суб'єктів безпекової системи. Саме через інструменти регулювання держава встановлює чіткі правила, вимоги та стандарти, що забезпечують узгодженість дій, прозорість процесів і відповідність діяльності органів безпеки стратегічним інтересам держави [2]. Належне нормативне регулювання є фундаментальною умовою ефективності системи національної безпеки, оскільки воно визначає розмежування повноважень, відповідальність інституцій та механізми їхньої взаємодії. Ключовим проявом регуляторної функції є створення та удосконалення нормативно-правової бази, яка регулює відносини у сфері національної безпеки. Це охоплює:

– прийняття законів та підзаконних актів, що визначають засади функціонування сектору безпеки і оборони;

– розроблення актів, спрямованих на реагування на нові типи загроз (кібернетичні, інформаційні, енергетичні, техногенні);

– оновлення правових норм з урахуванням міжнародних стандартів, євроатлантичних підходів та принципів демократичного цивільного контролю;

– забезпечення відповідності правових актів Стратегії національної безпеки та іншим стратегічним документам.

Правове забезпечення виступає основою для діяльності Збройних Сил, розвідувальних органів, сил цивільного захисту, правоохоронних структур та органів публічної влади, що гарантує легітимність їхніх дій і створює умови для прозорого та підзвітного функціонування. Другим важливим елементом регуляторної функції є визначення стандартів, правил та процедур, які регламентують діяльність усіх органів, задіяних у сфері національної безпеки. Це передбачає:

– установлення єдиних вимог до планування, координації та здійснення заходів безпеки;

– запровадження процедур оцінювання загроз, управління ризиками та реагування на кризові ситуації;

– визначення стандартів діяльності у сфері кіберзахисту, інформаційної безпеки, захисту критичної інфраструктури;

– унормування порядку взаємодії між військовими, розвідувальними, правоохоронними структурами та органами цивільного захисту;

– регламентацію процедур координації з міжнародними партнерами у межах безпекового співробітництва.

Отже, становлення стандартів забезпечує необхідний рівень передбачуваності та уніфікації процесів, що підвищує ефективність роботи безпекових інституцій і сприяє дотриманню принципів законності, пропорційності та відповідальності.

Координаційна функція публічного управління виступає однією з центральних складових системи забезпечення національної безпеки, оскільки ефективність державної політики у цій сфері залежить від здатності різних органів влади діяти узгоджено та синхронно. У сучасних умовах, коли безпекові загрози носять комплексний характер і охоплюють військову, економічну, інформаційну, кібернетичну та соціальну сфери, роль координації стає стратегічно важливою для забезпечення стабільності та стійкості державних інституцій [3]. Сутність координаційної функції полягає у формуванні єдиного управлінського простору, в межах якого органи виконавчої влади, сектор безпеки та оборони, а також органи місцевого самоврядування здійснюють діяльність у взаємозв'язку, уникаючи дублювання функцій і конфліктів компетенцій. Координація передбачає узгодження планів, норм і процедур реагування на загрози, організацію спільних заходів та оперативний обмін інформацією між суб'єктами безпеки. Основними складовими координаційної функції є:

– забезпечення узгодженої взаємодії між органами виконавчої влади, сектором безпеки та оборони та органами місцевого самоврядування**,** що включає організацію міжвідомчих нарад, робочих груп, штабів та систем обміну інформацією;

– міжвідомча комунікація та інтеграція зусиль, яка забезпечує створення спільних протоколів реагування, уніфікованих процедур та ефективного використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей у сфері національної безпеки.

Таким чином, координаційна функція публічного управління не лише забезпечує оперативну взаємодію та цілісність безпекової системи, але й формує умови для реалізації стратегічних завдань держави, підвищує ефективність управлінських рішень та сприяє посиленню інституційної стійкості.

Оперативно-управлінська функція публічного управління є однією з ключових у системі забезпечення національної безпеки, оскільки саме вона забезпечує здатність держави швидко реагувати на різноманітні загрози та надзвичайні ситуації, мінімізуючи їхні негативні наслідки для суспільства та інституційної стійкості держави. У сучасних умовах комплексних викликів ця функція набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує безперервність функціонування державних органів [4] та ефективність прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях. Ключовим компонентом антикризової функції є організація реагування на загрози та надзвичайні ситуації, що передбачає систему раннього виявлення потенційних ризиків, оцінку їхньої загрози, розробку алгоритмів оперативного реагування та забезпечення скоординованих дій усіх залучених структур. Такий підхід дозволяє оперативно нейтралізувати загрози, зменшити шкоду та зберегти стабільність соціально-політичного та економічного середовища. Другим важливим аспектом є управління кризами, мобілізація ресурсів та оперативне прийняття рішень, шо включає планування і реалізацію заходів з управління кризовими подіями, мобілізацію матеріальних, фінансових та кадрових ресурсів, а також забезпечення взаємодії між центральними органами виконавчої влади, силами безпеки та оборони, органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами. Оперативне прийняття рішень у цих умовах забезпечує швидке коригування дій та адаптацію до змінної ситуації, підвищуючи ефек-

тивність реагування та зменшуючи ризики повторних кризових явищ.

Таким чином, оперативно-управлінська функція виступає механізмом забезпечення готовності держави до дій у надзвичайних умовах, формує систему швидкого реагування, підвищує інституційну стійкість та гарантує реалізацію стратегічних завдань у сфері національної безпеки.

Контрольна та наглядова функція публічного управління у сфері національної безпеки спрямована на забезпечення ефективності діяльності державних інституцій, узгодженості їхніх дій із стратегічними цілями та пріоритетами державної політики. Вона дозволяє вчасно виявляти недоліки у функціонуванні системи безпеки, оцінювати ефективність заходів та прийнятих рішень, а також забезпечує відповідність діяльності суб'єктів безпеки встановленим правовим нормам і стандартам [5]. Складовою цієї функції є постійне спостереження за динамікою безпекових показників, виявлення потенційних ризиків і загроз, аналіз оперативної та стратегічної інформації. Моніторинг дозволяє оцінити рівень готовності державних органів реагувати на кризові ситуації, визначити слабкі місця у системі безпеки та сформувати рекомендації щодо їх усунення. Контроль включає регулярну оцінку результативності дій органів виконавчої влади, силових структур, органів місцевого самоврядування та інших суб'єктів, відповідальних за забезпечення національної безпеки. Це передбачає аналіз виконання поставлених завдань, досягнення стратегічних цілей, раціональне використання ресурсів та дотримання процедурної дисципліни. Наглядова складова функції спрямована на перевірку відповідності діяльності суб'єктів безпеки затвердженим державним стратегіям, нормативно-правовим актам та стандартам. Вона гарантує, що рішення та дії органів влади не виходять за межі правових повноважень і спрямовані на досягнення спільних цілей у сфері національної безпеки.

Таким чином, контрольна та наглядова функція забезпечує системний аналіз діяльності суб'єктів безпеки, підвищує прозорість та підзвітність державних органів і сприяє стабільності та ефективності системи національної безпеки в цілому.

Аналітична функція публічного управління у сфері національної безпеки має стратегічне значення, оскільки забезпечує обґрунтованість прийняття управлінських рішень та формує інформаційно-аналітичну основу для прогнозування розвитку загроз і кризових ситуацій. Вона дозволяє державі своєчасно оцінювати ризики, ідентифікувати потенційні загрози та розробляти ефективні сценарії реагування. Аналітична функція передбачає систематичне вивчення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на безпеку держави. Це включає визначення рівня загроз у військовій, економічній, інформаційній, соціальній та кібернетичній сферах, оцінку їхнього потенційного впливу на стабільність державних інституцій та життєво-важливі інтереси громадян. Результати такого аналізу є основою для розробки стратегічних та тактичних заходів у сфері національної безпеки. Аналітична функція забезпечує підготовку та надання управлінцям достовірної, систематизованої та своєчасної інформації. Це дозволяє органам публічної влади приймати рішення на основі комплексної оцінки ситуації, враховувати можливі ризики та оптимально розподіляти ресурси. Інформаційно-аналітична підтримка охоплює як стратегічний, так і оперативний рівні управління, що підвищує ефективність функціонування системи безпеки. Важливою складовою аналітичної функції є прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій. Воно передбачає моделювання потенційних кризових ситуацій та наслідків реалізації різних загроз, оцінку ймовірності їхнього настання та розробку рекомендацій щодо превентивних заходів. Прогностичний аналіз дозволяє підвищити гнучкість та адаптивність державних структур у реагуванні на динамічні зміни у безпековому середовищі.

Таким чином, аналітична функція публічного управління забезпечує системність, передбачуваність та наукову обґрунтованість управлінських рішень у сфері національної безпеки, сприяє своєчасному виявленню ризиків і формуванню ефективних стратегій протидії загрозам.

Комунікаційна функція публічного управління у сфері національної безпеки відіграє критично важливу роль у формуванні ефективної взаємодії між державою та суспільством, а також у забезпеченні прозорості і підзвітності діяльності органів влади. Вона спрямована на донесення до громадян актуальної інформації щодо державної політики безпеки, а також на організацію координації з міжнародними партнерами та засобами масової інформації. Комунікаційна функція передбачає системне інформування населення про стратегічні цілі, пріоритети та конкретні заходи у сфері національної безпеки [6]. Це включає формування зрозумілих повідомлень про ризики та загрози, пояснення

мотивів прийнятих рішень та інформування про дії органів влади у кризових ситуаціях. Своєчасна та достовірна інформація сприяє підвищенню рівня довіри громадян до держави та зміцненню соціальної стабільності.

Комунікаційна функція забезпечує організацію двосторонньої взаємодії з різними аудиторіями. Зокрема, вона охоплює:

– інтеграцію комунікаційних каналів для ефективного обміну інформацією між державними органами та населенням;

– співпрацю із засобами масової інформації, що забезпечує поширення достовірної інформації та протидію дезінформації;

– взаємодію з міжнародними партнерами для обміну досвідом, координації заходів безпеки та підтримки інтеграції держави у глобальні системи безпеки.

Таким чином, комунікаційна функція публічного управління сприяє формуванню системного підходу до інформаційної підтримки національної безпеки, зміцнює довіру суспільства до держави та забезпечує ефективну інтеграцію зусиль внутрішніх та міжнародних суб'єктів у сфері безпеки.

Мобілізаційна функція публічного управління є ключовим елементом забезпечення стійкості та готовності держави до реагування на надзвичайні ситуації, кризові явища та потенційні загрози національній безпеці. Вона спрямована на організацію системи мобілізаційної готовності як державних структур, так і населення, забезпечуючи здатність держави ефективно використовувати наявні ресурси у критичних умовах. Сутність мобілізаційної функції полягає у створенні та підтриманні готовності державних органів і суспільства до швидкого реагування на загрози. Це передбачає планування мобілізаційних заходів, проведення навчань та тренувань, формування чітких процедур залучення державних і громадських ресурсів, а також підготовку населення до участі у заходах цивільного захисту. Така діяльність дозволяє мінімізувати ризики та підвищити ефективність реагування у кризових ситуаціях. Мобілізаційна функція охоплює також створення системи ресурсного та кадрового забезпечення державних структур, здатних оперативно реагувати на загрози [7]. Вона включає підготовку резервів, забезпечення матеріально-технічними ресурсами, кадрове планування та розвиток інституційної спроможності органів управління, що дозволяє забезпечити безперервність функціонування державних інституцій, оперативне виконання завдань та інтегроване використання ресурсів у надзвичайних ситуаціях.

Таким чином, мобілізаційна функція публічного управління сприяє зміцненню готовності держави до кризових подій, забезпечує ефективне залучення ресурсів та підвищує інституційну стійкість системи національної безпеки.

Інноваційна та цифрова функція публічного управління є сучасним механізмом підвищення ефективності державної політики у сфері національної безпеки та спрямована на впровадження новітніх технологій і цифрових інструментів, що забезпечують оперативність, прозорість та адаптивність управлінських процесів у відповідь на динамічні безпекові виклики. Ця функція передбачає використання інформаційних систем, платформ збору та обробки даних, аналітичних інструментів для моніторингу загроз і прогнозування кризових сценаріїв. Цифрові технології дозволяють підвищити точність оцінки ризиків, оптимізувати взаємодію між державними органами та забезпечити швидкий доступ до необхідної інформації для прийняття рішень. Інноваційна функція охоплює впровадження сучасних управлінських практик, технологій штучного інтелекту, автоматизованих систем контролю та аналітики, що сприяють підвищенню продуктивності державних структур, скороченню часу реагування на загрози та підвищенню якості прийнятих рішень. Інноваційний підхід дозволяє створювати гнучкі та адаптивні моделі управління, здатні швидко пристосовуватися до змін безпекового середовища [8; 10].

Таким чином, інноваційна та цифрова функція публічного управління забезпечує модернізацію системи національної безпеки, підвищує її технологічну спроможність і сприяє ефективному використанню ресурсів для запобігання загрозам та нейтралізації кризових ситуацій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Функції публічного управління у сфері національної безпеки є багатовимірним механізмом забезпечення стійкості держави, системності її політики та ефективності реагування на сучасні загрози. Кожна з них виконує специфічну, але взаємопов'язану роль у формуванні комплексної системи безпеки. Стратегічна функція визначає довгострокові пріоритети та основні напрями розвитку, формує концепції, стратегії та програми, що слугують орієнтирами для діяльності всіх органів державної влади [8-9]. Регуляторна функція забезпечує правове та нормативне закріплення стандартів, правил і процедур діяльності суб'єктів безпеки, створюючи правову основу для реалі-

зації державної політики. Координаційна та оперативно-управлінська функції забезпечують узгоджену взаємодію між державними органами, сектором безпеки та оборони, місцевим самоврядуванням, а також оперативне реагування на загрози та надзвичайні ситуації, що є критично важливим у умовах кризових подій. Аналітична та контрольна функції дозволяють здійснювати системний моніторинг стану безпеки, оцінювати ефективність діяльності суб'єктів та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі прогнозування ризиків та сценаріїв розвитку подій. Комунікаційна функція сприяє прозорості діяльності держави, формує довіру суспільства та забезпечує взаємодію з міжнародними партнерами. Мобілізаційна функція забезпечує готовність державних структур і населення до кризових ситуацій, гарантує ресурсну, кадрову та інституційну спроможність держави діяти в умовах надзвичайних викликів. Інноваційна та цифрова функція підвищує ефективність управління через впровадження сучасних технологій, автоматизацію процесів, аналітичні інструменти та розвиток інноваційних моделей управління, що дозволяє державі адаптуватися до швидкозмінного безпекового середовища.

Таким чином, комплексне виконання усіх функцій публічного управління створює системну, передбачувану та ефективну модель забезпечення національної безпеки. Вони взаємопов'язані, доповнюють одна одну та формують інституційну стійкість держави, забезпечуючи захист національних інтересів, стабільність соціально-політичного середовища та здатність держави реагувати на багатовекторні загрози сучасності.

Література:

1. Yezheyev M. System of ensuring national security as component of public administration of the country. Public management and digital practices. 2023. 1. 10.31673/2786-7412.2023.017089.

2. Альван А. Нормативно-правові механізми забезпечення системи державного управління національною безпекою в Україні. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2022, (1), 17–33. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2022-1-17-33.

3. Лахижа М., Кульчій І. Вузлові напрями публічного управління та адміністрування у сфері національної безпеки України: питання класифікації. *Економіка і регіон*, 2025. DOI: 10.26906/EiR.2025.2(97).3781.

4. Ровинська К. І., Попов, М. П. Державно-управлінська безпека як складова національної безпеки України. *Ефективність державного управління.* 2025. DOI: 10.36930/507412.

5. Цибульник Н. Ю. «Адміністративний нагляд та громадський контроль у секторі безпеки держави.» *Історико-правовий часопис.* 2023. DOI: 10.32782/2409-4544/2023-1/8.

6. Сергеєв В. С., Загурська-Антонюк В. Ф., Пащенко В. І. «Публічні комунікації та менеджмент національної безпеки: чинники політичної детермінації». *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*, 2024. DOI: 10.20535/2308-5053.2024.4(64).322732.

7. Волотівський П. Б. «Питання забезпечення повноважень органів державної влади у сфері мобілізаційної підготовки та мобілізації». *Наука і оборона.* 2020. DOI: 10.33099/2618-1614-2020-10-1-13-20.

8. Sydorchuk, O., Bashtannyk, V., Terkhanov, F., Kravtsov, O., Akimova, L., & Akimov, O. (2024). Integrating digitization into public administration: Impact on national security and the economy through spatial planning. *Edelweiss Applied Science and Technology*, *8*(5), 747-759. 10.55214/25768484.v8i5.1740

9. PIDBEREZNYKH, I., HORBACH-KUDRIA, I., GOLUBYTSKYI, S., BABICHEV, A., & LOSHYTSKYI, M. (2024). Administrative-Law Status of National Security Agencies. *Revista Jurídica Portucalense*, 624-652. 10.34625/issn.2183-2705(36)2024.ic-27

10. Oliinyk, O. S., Shestopalov, R. M., Zarosylo, V. O., Stankovic, M. I., & Golubitsky, S. G. (2022). Economic security through criminal policies: A comparative study of Western and European approaches. Revista Cientifica General Jose Maria Cordova, 20(38), 265-285. 10.21830/19006586.899

References:

1. Yezheyev, M.. (2023). System of ensuring national security as component of public administration of the country. Public management and digital practices. 1. 10.31673/2786-7412.2023.017089.

2. Alvan, A. (2022). Normatyvno-pravovi mekhanizmy zabezpechennia systemy derzhavnoho upravlinnia natsionalnoiu bezpekoiu v Ukraini [Regulatory and legal mechanisms for ensuring the system of public administration of national security in Ukraine]. Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia, (1), 17–33. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2022-1-17-33 [in Ukrainian].

3. Lakhyzha, M., Kulchii, I. (2025). Vuzlovi napriamy publichnoho upravlinnia ta administruvannia u sferi natsionalnoi bezpeky Ukrainy: pytannia klasyfikatsii [Key areas of public administration and administration in the sphere of national security of Ukraine: classification issues]. Ekonomika i rehion. DOI: 10.26906/EiR.2025.2(97).3781 [in Ukrainian].

4. Rovynska, K. I., Popov, M. P. (2025). Derzhavno-upravlinska bezpeka yak skladova natsionalnoi bezpeky Ukrainy [State administrative security as a component of national security of Ukraine]. Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia. DOI: 10.36930/507412 [in Ukrainian].

5. Tsybulnyk, N. (2023). Administratyvnyi nahliad ta hromadskyi kontrol u sektori bezpeky derzhavy [Administrative supervision and public control in the state security sector]. Istoryko-pravovyi chasopys. DOI : 10.32782/2409-4544/2023-1/8 [in Ukrainian].

6. Serheiev, V. S., Zahurska-Antoniuk, V. F., Pashchenko, V. I. (2024). Publichni komunikatsii ta menedzhment natsionalnoi bezpeky: chynnyky politychnoi determinatsii [Public communications and national security management: factors of political determination]. Visnyk NTUU «KPI». Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo, 2024. DOI: 10.20535/2308-5053.2024.4(64).322732 [in Ukrainian].

7. Volotivskyi, P. (2020). Pytannia zabezpechennia povnovazhen orhaniv derzhavnoi vlady u sferi mobilizatsiinoi pidhotovky ta mobilizatsii [Issues of ensuring the powers of state authorities in the field of mobilization training and mobilization]. Nauka i oborona. DOI: 10.33099/2618-1614-2020-10-1-13-20 [in Ukrainian].

8. Sydorchuk, O., Bashtannyk, V., Terkhanov, F., Kravtsov, O., Akimova, L., & Akimov, O. (2024). Integrating digitization into public administration: Impact on national security and the economy through spatial planning. *Edelweiss Applied Science and Technology*, *8*(5), 747-759. 10.55214/25768484.v8i5.1740

9. PIDBEREZNYKH, I., HORBACH-KUDRIA, I., GOLUBYTSKYI, S., BABICHEV, A., & LOSHYTSKYI, M. (2024). Administrative-Law Status of National Security Agencies. *Revista Jurídica Portucalense*, 624-652. 10.34625/issn.2183-2705(36)2024.ic-27

10. Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia, 5 (71), 81-86 [in Ukrainian].

11. Oliinyk, O. S., Shestopalov, R. M., Zarosylo, V. O., Stankovic, M. I., & Golubitsky, S. G. (2022). Economic security through criminal policies: A comparative study of Western and European approaches. Revista Cientifica General Jose Maria Cordova, 20(38), 265-285. 10.21830/19006586.899

Дата надходження статті: 29.07.2025
Дата прийняття статті: 27.08.2025
Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.09.2025

UDC 351.862:061.1
DOI https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-2(18)-04

POKHYLYUK Roman,
Postgraduate student,
Department of Public Administration,
PJSC "Higher education institution "Interregional Academy of Personnel Management",
2, Frometivska Str, Kyiv, 03039, Ukraine
kafedrapa@ukr.net
ORCID: 0009-0005-3954-8596

CHERNENKO Inna,
PhD in Medicine,
Lieutenant Colonel of the Medical Service
ORCID: 0000-0002-9189-6652

SECURITY MECHANISM OF CIVIL PROTECTION: WORLD EXPERIENCE IN THE CONDITIONS OF INCREASING SECURITY CHALLENGES (TOOLS, APPROACHES, INFRASTRUCTURE)

Abstract. *Currently, discrepancies have been identified in the practice of government bodies and civil defense forces in Ukraine, namely: the level of threats to the safe life of the population is increasing due to the emergence of emergencies of a technogenic, natural, social and military nature, an increase in their number, complexity of impact and speed of development, in particular those related to fires in buildings and structures of various purposes, large-scale fires in natural ecosystems, deterioration of the technical condition of industrial and infrastructure facilities, which leads to negative consequences for the environment, the emergence of risks to the life and health of the country's population and generally significantly affects the state of its security; the intensity of the emergence and development of emergencies is increasing due to the complex multifactorial impact of technogenic, natural, social and military factors on the safe life of the population, which is carried out in conditions of uncertainty and suddenness of their onset.*

Decision-making and implementation are the most complex processes of management activity, in which the leader, members of the staff and members of other management bodies are required to have competence, high operational training, knowledge and skills in using technology, the ability to set goals and achieve them, and take responsibility. Decisions in emergency situations are made in various operational situations, including crisis situations, and in extremely limited time. However, they must be made in a timely manner, be as well-founded as possible and ensure the most complete and effective use of available opportunities. This requires a clear understanding by the leadership of the goals and objectives of the operation, a comprehensive and objective assessment of the situation, and competence. Speaking about decision-making, one should keep in mind the following initial components of this complex process: collection and preparation of initial data, construction of a model of the development of an emergency, formulation (adoption) of decisions by the manager, specification and detailing of the decision in the operation plan, bringing this decision to the executors, as well as organization, operational management and control over its implementation. Centralized management allows management to coordinate the activities of executors in strategic situational zones in a short time and in the best way, effectively use equipment and limited resources, quickly transfer efforts from one direction to another, control any issue and, if necessary, take on any initiative in management. At the same time, the management of strategic situational zones should be given a wide opportunity to demonstrate initiative and creativity in solving the tasks set.

Keywords: *public administration, civil protection, emergencies, martial law, national security, safe public spaces, shelter, civil protection, spatial planning.*

ПОХИЛЮК Рома Геннадійович,
аспірант кафедр публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, 03039, Україна
kafedrapa@ukr.net
ORCID: 0009-0005-3954-8596

ЧЕРНЕНКО Інна Олександрівна,
кандидат медичних наук,
підполковник медичної служби,
ORCID: 0000-0002-9189-6652

© Pokhylyuk R., Chernenko I., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

МЕХАНІЗМ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ: СВІТОВИЙ ДОСВІД В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ (ІНСТРУМЕНТИ, ПІДХОДИ, ІНФРАСТРУКТУРА)

Анотація. *У сучасній Україні варто зазначити про наявність певних розбіжностей у діяльності органів управління та сил цивільного захисту, наприклад: зростає рівень загроз безпечній життєдіяльності населення внаслідок виникнення надзвичайних ситуацій природного, техногенного, воєнного характеру, збільшення їх кількості, швидкості розвитку, комплексності впливу, зокрема пов'язаних із пожежами у спорудах різного призначення, у природних екосистемах, погіршенням технічного стану промислових та інфраструктурних об'єктів, що призводить до негативних наслідків для довкілля, виникнення ризиків здоров'ю населення країни та стан його захищеності; підвищується інтенсивність виникнення надзвичайних ситуацій внаслідок комплексного багатофакторного впливу природних, соціальних, техногенних, а також безпосередніх воєнних чинників на безпечну життєдіяльність населення, що здійснюється в умовах невизначеності.*

Прийняття та реалізація рішень у нестабільному безпековому контексті, що може погіршуватися – складні процеси управлінської діяльності, в яких від керівника, членів штабу і членів інших органів управління вимагаються компетентність, висока оперативна підготовка, навички використання техніки, вміння ставити цілі, брати відповідальність на себе. Рішення за умов надзвичайного стану приймаються в різній оперативній обстановці, у дуже обмежений час. Проте воно повинно бути прийнято своєчасно, максимально обґрунтованим, забезпечувати найбільш повне та ефективне використання наявних можливостей. Для цього потрібно чітке усвідомлення керівництвом задач операції, об'єктивна оцінка обстановки, компетентність. Варто виділити такі вихідні складові процесу прийняття рішень: збір і підготовка вихідних даних, побудова моделі розвитку надзвичайного стану, формулювання прийняття) рішень керівником, тактична деталізація рішення, доведення рішення до виконавців, організація, оперативне управління, контроль за його реалізацією. Централізоване управління дозволяє керівництву в короткий термін й найкращим чином координувати діяльність виконавців в стратегічних ситуаційних зон, ефективно використовувати обмежені ресурси, бути гнучкими, швидко переносити зусилля з одного напрямку на інший, контролювати різні питання. Разом з тим керівництву стратегічних ситуаційних зон повинна бути надана широка можливість прояву ініціативи і творчості при вирішенні поставлених задач

Ключові слова: *публічне управління, цивільний захист, надзвичайні ситуації, воєнний стан, національна безпека, безпечні публічні простори, укриття, цивільний захист, просторове планування.*

Introduction. There is objectively a need to reform civil protection systems regarding their further transition from responding to probable emergency situations to ensuring the stability of the state in crisis situations of various nature and strengthening the interaction of civil protection forces and management bodies with law enforcement agencies and armed forces [4].

In Ukraine, this process is taking place under the conditions of the extension of the quarantine established to counter the COVID-19 pandemic. Because of this, the unified state system of civil protection of Ukraine has been operating in emergency mode for almost three years. The mode was introduced on March 25, 2020 in order to eliminate the consequences of a medical and biological emergency of natural origin at the state level, to ensure sanitary and epidemic well-being of the population, and,according to the latest decision of the Government of Ukraine, it was extended until April 30, 2023. At the same time, on February 24, 2022, martial law was introduced in Ukraine as a result of a large-scale invasion of the Russian Federation troops into the country's territory. Therefore, the issue of accelerating Ukraine's comprehensive integration into the European space, including into European security structures,one of which is the EU Civil Protection Mechanism, appeared on the agenda.

Literature review. The dissertation of O. Leshchenko [4] is dedicated to studying the transformation of the civil protection system of Ukraine in the conditions of modern military-political conflicts of the hybrid type, in the course of which the author pays considerable attention to the problems of the transformation of the civil protection systems of the Euro-Atlantic countries. In particular, the author identified the main trends of the mentioned transformation in the conditions of modern military and political conflicts, to which he attributes the creation of complex integrated systems of preventing dangers and responding to predicted emergency situations;increasing the capabilities of civil protection entities; their reorientation from responding to possible emergency situations to ensuring the stability of the state in crisis situations; increased attention to preparation for actions under such conditions and enhanced interaction with other security structures, as well as to training the population in the relevant rules. In addition, in the course of the conducted research,the author also summarized the experience of ensuringthe protection of the population and territories in the area of the Anti-Terrorist Operation/Joint Forces Operation.

V. Terent'ieva and O. Tverdokhlib investigate the technological features and the circumstances of the activation of the European Union Civil Protection Mechanism in response to requests from countries within the EU and beyond, as well as the role of Ukraine in the functioning of the said Mechanism in accordance with

the commitments it has assumed, the degree of its readiness to counteract the negative consequences caused by the global spread of the COVID-19 coronavirus pandemic within the framework of cooperation with relevant institutions in the areas of humanitarian aid, training and monitoring,financial support, consulting, and immediate response to emergency situations.

K. Bielikova [1] argues for the importance of studying and introducing into the system of civil protection of Ukraine the experience of foreign countries regarding the organization of interaction between heterogeneous structures performing tasks in the field of civil protection, as well as progressive methods of training management staff and specialists in this field. S. Poteriaiko substantiated the usefulness of Ukraine's accession to international legislation in the field of security, which will ensure joint actions during the emergence of a global crisis [11].

Aims. The purpose of the publication is to analysis of issues and theoretical approaches to problematic aspects of civil protection of the population as an important part of the system of ensuring public security.

Results. Today, a special place is occupied by emergencies (hereinafter referred to as emergencies) of a socio-political nature: wars, civil disobedience, terrorism, crime. In connection with numerous terrorist acts and the emergence of military conflicts in the Balkans and the Middle East, the provision of humanitarian assistance to significant contingents of the affected population is becoming an urgent problem. The population suffers not only from the consequences of military actions, but also to a large extent from a catastrophic shortage of drinking water, food, medicines and the lack of medical care. And such constant companions of catastrophes and natural disasters as confusion, panic, fear and helplessness completely deprive a person of the ability to self- and mutual help, which is extremely necessary for the victims. The risk of the consequences of an emergency in general, and medical and sanitary as the most tragic, is the main problem in solving the tasks of overcoming the consequences of an emergency of a natural and technogenic nature due to the fact that the risks themselves are largely determined by the effectiveness of measures to eliminate the consequences of an emergency. Of particular importance are the risks of the occurrence of certain medical and sanitary consequences of an emergency, which is due to their certain specificity and direct impact on the life of both an individual person and significant human contingents, and sometimes society as a whole. However, until now, the problems of determining and managing risks under emergency conditions, unlike, for example, the economy, have almost not been considered from a scientific and practical perspective. points of view. To date, unfortunately, no comprehensive scientific research has been conducted on the problems of risk management that arise during the emergencies themselves, as well as in the process of overcoming their consequences, especially medical and sanitary, as the most tragic.

The European Union Civil Protection Mechanism (hereinafter referred to as the Mechanism) is the world's largest system of providing international coordinated operational assistance in case of emergency situations, which was created with the aim of increasing the effectiveness of the systems of prevention of,preparation and response to natural and man-made disasters, support and coordination of the actions of the EU member states in the field of civil protection.This is because the increase in the number of natural and man-made emergency situations with severe consequences and the high probability of an increase in the scale of disasters in the future require an integrated approach to their prevention. Therefore, the Mechanism became a key tool of the European Union civil protection system. It includes 32 states [14].

The Mechanism consists of the Emergency Response Coordination Center (hereinafter referred to as the Coordination Center), the European Emergency Response Capacity in the form of a voluntary pooling of pre-determined capacities of member states, trained experts, the Common Emergency Communication and Information System and contact points in the member states. The Coordination Center can directly contact the national civil protection authorities of the affected country and financially support the transportation of civil protection forces and equipment. In addition, the Coordination Center has its own portal, which is a source of information for professionals working in the field of civil protection at the national, regional and local levels, volunteers and non-governmental organizations and members of the public [13]. Declared European integration as one of the priorities of ensuring the national security, Ukraine has set itself the goal of full membership in all European structures, including those for civil protection.

Identification of a number of main contradictions that arise in the process of making management decisions under emergency conditions, as well as the types of reserves

necessary to solve operational management tasks. The progress and results of emergency liquidation work depend on the ratio of resource-economic, moral-political, scientific-technical and organizational potentials of the system, but also on the effectiveness of operational management. In turn, the effectiveness of the process of making, implementing and correcting operational decisions is determined by the ability of management to focus its main efforts on the main areas of eliminating the causes of the emergency and its consequences [4].

It should also be noted that along with the usual types of reserves (time and resource), when solving operational management tasks under emergency conditions, other types of reserves should be used, such as structural-technological, natural-climatic and ecological-physiological, etc. The presence of a structural-technological reserve will allow effective management of available forces and means in the event of loss of performance of a number of system elements. The natural-climatic reserve is divided into two types. The presence of a natural-climatic reserve of the first type ensures the possibility of the existence of an organization under the conditions of its performance of basic functions due to the implementation of a certain set of other functions (deterministic or non-deterministic). Usually, the efficiency of their implementation for a given organization is lower than from the implementation of basic functions. The natural-climatic reserve of the second type allows the organization to reduce expenses for the implementation of a certain set of functions during a certain period of time due to the provision of sufficiently satisfactory conditions for their implementation in specific natural-climatic conditions during this period. The ecological-physiological reserve also comes in two types. The first type of this reserve is the ability of living organisms (including humans) to resist changes in environmental conditions without subsequent deterioration of health. Under the ecological and physiological reserve of the second type, there is a possibility of stabilizing the situation and bringing it to normal conditions without human intervention by using only natural factors. The values of the reserves of the first type can be established through medical studies of the capabilities of the human body and clarification of the norms of its stay in harmful conditions (radiation, noise, vibration, etc.). Reserves of the second type are determined when studying the possibilities of self-purification of water bodies, the atmosphere, etc. An important problem of improving the operational management system is the development of methods for making optimal decisions and plans of operations for the emergency as a whole, as well as for individual strategic situational zones (SZ) and their aggregates. Management decisions made under emergency conditions are the basis of operational management. In accordance with them, all subsequent activities of management bodies for the liquidation of the emergency are carried out. Making operational decisions in this direction is a creative and responsible task. Its essence is to determine, in accordance with the set goal, basic plans and the current situation, the general meaning of the operation to eliminate the emergency, specific measures for its implementation in each SSC, the procedure for the interaction of forces and means for their implementation and the necessary support. Operational decisions are made by the head of the work and he is personally responsible for them. Almost all employees of the management bodies take part in the preparation of data for making operational decisions in accordance with their functional responsibilities. During the implementation of operational decisions, they can replace each other. Operational management decisions under emergency conditions must meet the requirements of timeliness, justification and unambiguous understanding by the executors, as well as categoricalness of their implementation.

The main contradictions that should be taken into account when making management decisions under emergency conditions are the following: – between the complexity of assessing the situation and making operational decisions and practically zero time resources for making and implementing management decisions; – the need for centralization of management, which ensures mutual coordination of actions, forces and means, as well as the efficiency of coordination and management, the needs of decentralization, which ensures stability in management, increases the efficiency of solving local problems and the initiative of the heads; – the validity of the decisions made and the efficiency of management. The resolution of these contradictions is the goal of improving the operational management system under emergency conditions. It is also necessary to take into account the existing difference between the characteristics of the tasks of planning work on preventing and eliminating the consequences of emergencies and the tasks of operational management, which are solved under emergency conditions. Planning tasks, as a rule, are characterized by a large volume of work and a large size, and the volume of work does not change significantly over time. The frequency of their solution is usually small, the solution periods are regulated, and the solu-

tion time is not a limiting factor. The frequency of changes in the initial data is relatively small, and their reliability is low. Therefore, the accuracy of solving planning problems is determined mainly by the reliability of the initial data. Operational management tasks under emergency conditions (meaning the efficiency and adequacy of their solution) are characterized by random moments in time when orders for their solution arrive. On average, the amount of computational work for solving operational management tasks is small, and the frequency of tasks arriving at service nodes is large. Although the solution time is usually small, it is a limiting factor. The frequency of changes in the initial data is very high, and the reliability is very low. The accuracy of solving operational management tasks is usually determined not only by the reliability of the data, but also by the quality of algorithms for solving problems of this class. The problem of assessing the effectiveness and adequacy of the functioning of emergency operational management systems is quite important and specific.

Unlike the management of industry, agriculture, household services, etc., the effectiveness of the functioning of which is assessed by productivity, product quality, profit, expenses, etc., the effectiveness of the functioning of operational management systems under emergency conditions should be assessed by efficiency and effectiveness. Efficiency is a strategic indicator and serves to assess the degree of achievement of the system of the goal set for it, the level of completion of the required work. When assessing efficiency, it is necessary to take into account the performance of all necessary work in accordance with the nature of the development of the emergency and the strategy for eliminating its consequences, whether they are effective, whether the results of the required quality are achieved, and the timeliness of their implementation. To measure efficiency, it is necessary to compare the degree of implementation of planned work, that is, to compare what was necessary to do with what has already been done. Effectiveness under significant efficiency is an operational-tactical indicator. The performance indicator reflects the current characteristics of the level of work performance in the system as a whole and in individual SZs.

The operational management system under emergency conditions is designed not only to ensure an increase in the individual and overall productivity of each employee, but also to unite all employees to achieve the common goal of the system, to achieve their active participation in the implementation of operational plans for the elimination of the consequences of the emergency. One of the main requirements for the management system under emergency conditions is the requirement for its high efficiency. During the operational management of the liquidation of an emergency, it is necessary to keep a careful record of the time balance, comparing the available time with the dynamics of the development of the emergency and calculating its reserve or deficit. For this purpose, when managing the liquidation of an emergency, two types of time should be considered – available and required, which are in contradiction. The greater the difference between the available and required time, the greater the time reserve to compensate for unforeseen circumstances, elements of probability and uncertainty. In the event that the required time turns out to be greater than the available time, a time deficit is created, which does not allow the planned amount of work to be completed or to be completed with the efficiency that was expected.

Civil protection in Ukraine, according to the current legislation, is defined as «a set of measures that are implemented in the territory of Ukraine in peacetime and in a special period and are aimed at protecting the population, territories, natural environment, property, material and cultural values from emergency situations and other dangerous events, prevention of the occurrence of such situations and events,liquidation of their consequences, provision of assistance to their victims,implementation of state supervision (contro) in the field of fire and man-made safety». Ensuring the implementation of state policy in the field of civil protection is carried out by the unified state system of civil protection of Ukraine, which is a set of management bodies, forces and means of central and local executive bodies, the Council of Ministers of the Autonomous Republic of Crimea, executive bodies of councils, enterprises, institutions and organizations that provide the implementation of state policy in the field of civil protection.

Under martial law, the unified state system of civil protection has been functioning for almost a year. During this period, in accordance with the norms of the Law of Ukraine «On the Legal Regime of Martial Law» and the Procedure for Implementing Measures during the Introduction of a Curfew and the Establishment of a Special Light Masking Regime in Certain Areas Where Martial Law Has Been Introduced, a curfew is in effect at night in the territory under the control of Ukraine, which in regions close to the areas of active hostilities is periodically extended to the daylight hours in order to fight against enemy sabotage and reconnaissance groups and

spotters. It is worth noting that as a result of active hostilities in the territory of the northern, eastern and southern regions of the country, a significant part of the enterprises forming the budget of these regions suffered destruction and damage; the same applies to a part of city-forming enterprises, life support facilities and critical infrastructure. Numerous educational, cultural, health care institutions, shopping centers,transport infrastructure facilities, private and multi-apartment buildings, farm buildings, etc. throughout Ukraine were destroyed. All this is accompanied by injury and death of the civilian population. Civil protection units and emergency recovery services are involved in the liquidation of the consequences of each of these disasters.

At the same time, in settlements that have undergone temporary occupation,there are recorded cases of supply of untreated technical water without disinfection through destroyed engineering networks that may contain pathogenic viruses and bacteria,which can lead to the emergence and mass spread of various infectious diseases. Another risk for the safety of the population and the environment is forest and steppe fires and fires in grain fields as a result of ammunition explosions or deliberate arson in combat zones [8]. In addition, in the temporarily occupied territores of Ukraine and in the territories along the contact line, the work of emergency and rescue services is often complicated or impossible due to constant shelling and hostilities.

It is worth noting that, almost since the beginning of the large-scale aggression, all EU member states have been providing humanitarian aid to Ukraine through the mentioned Mechanism. And the Coordination Center deals with issues of medical evacuation of wounded or sick citizens of Ukraine to hospitals throughout Europe.With its help, humanitarian partners of the EU supply the vulnerable sections of the population of the de-occupied territories with vital goods, generators, materials for the construction of temporary housing, and necessary household items.

Conclusions. The need for the implementation of conceptual principles of managing the risks of emergencies and their consequences is substantiated. The main mechanisms of state regulation in the field of risk management are state standardization, certification, state expertise, state supervision and control, licensing, economic regulation, declaration of the safety of hazardous facilities and insurance.

The basis of the public management system in the field of technogenic and natural safety and, accordingly, risk management should be economic mechanisms, the purpose of which is to create an economic foundation for the functioning of this system at all levels of safety management, starting from the object level and ending with the national level. The complex of economic mechanisms of regulation should ensure the optimal balance of economic costs and the level of technogenic and natural safety in conditions of limited state resources.

Given the rapid changes in the situation during emergencies, when making operational management decisions, it is necessary to base this decision on the maximum justification, which should ensure the most complete and effective use of available capabilities and resources.

According to the results of the study, it was established that the effectiveness of the functioning of operational management systems during emergencies should be assessed by effectiveness and efficiency, which are the main criteria for assessing the process of overcoming the consequences of emergencies of a natural and man-made nature.

There are cases when emergency and rescue units cannot reach the places of work due to constant shelling by the troops of the aggressor country, which greatly complicates rescue and recovery work. There is an urgent need to unite the efforts of all progressive countries in countering emergency situations of various nature to protect the civilian population.

Bibliography:

1. Бєлікова К. Г. Теоретико-методологічні засади функціонування та розвитку системи інформаційно-аналітичного забезпечення цивільного захисту України : дис. … д-ра наук держ. упр. : 25.00.02. Міжрегіон. акад. упр. персоналом. Київ, 2021. 504 арк.

2. Україна отримала статус кандидата на членство в ЄС : *Урядовий портал.* URL: https://www.kmu.gov.ua/news/ukrayina-otrimala-status-kandidata-na-chlenstvo-v-yes.

3. Клименко Н. Особливості забезпечення цивільного захисту в умовах воєнного стану. *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. № 2(12). С. 218–233. URL: https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2(12)-218-233

4. Лещенко О. Я. Трансформація системи цивільного захисту України в умовах сучасних воєнно-політичних конфліктів гібридного типу : дис. … к.політ.н. : 21.01.01 / Національний інститут стратегічних досліджень, Київ, 2020. 293 арк.

5. Механізм цивільного захисту ЄС: двері відчинено. *Урядовий кур'єр*. 2022. 21 жовт. URL: https://ukurier.gov.ua/uk/news/mehanizm-civilnogo-zahistu-yes-dveri-vidchineno/.

6. Goncharov S.F., Bobiy B.V. On some problems of medical provision of the population in crisis situations, Military Medical Journal. 2005. No. 7. P. 15–22.

7. Report on global disasters: the role of information in disasters // International. Federation of the Red Cross and Red Crescent. Geneva, 2005. 40 p.

8. Emergency Management Guide. Emergency Management System (ICS), US Coast Guard. Washington, Columbia, 20593. 2001. 254 p.

9. Подскальна О. А. Приєднання України до механізму цивільного захисту європейського союзу – один із пріоритетів її європейського вибору. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 19. С. 130–134.

10. Країни-партнери офіційно підтримали Україну на шляху приєднання до Механізму цивільного захисту ЄС : *Портал МВС*. URL: https://mvs.gov.ua/news/krayini-partneri-oficiino-pidtrimali-ukrayinu-na-slyaxu-prijednannya-do-mexanizmu-civilnogo-zaxistu-jes (дата звернення 10.02.2023).

11. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 64/2022. URL: https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397.

12. Резнікова О. О., Войтовський К. Є., Лепіхов А. В. Організація системи забезпечення національної стійкості на регіональному і місцевому рівнях : аналіт. доп. / за заг. ред. О. О. Резнікової. Київ : НІСД, 2021. 140 с.

13. URL-Lex. (2013). Decision № 1313/2013/EU of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 on a Union Civil Protection Mechanism. Retrieved from https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.L_.2013.347.01.0924.01.ENG/

References:

1. Bielikova, K. H. (2021). Teoretyko-metodolohichni zasady funktsionuvannia ta rozvytku systemy informatsiino-analitychnoho zabezpechennia tsyvilnoho zakhystu Ukrainy [Theoretical and methodological principles of the functioning and development of the system of information and analytical support of the civil defense of Ukraine]. [Doctor of Science Dissertation]. Interregional Academy of Personnel Management. (In Ukrainian).

2. Government portal. (2022). Ukraina otrymala status kandydata na chlenstvo v YeS [Ukraine received the status of a candidate for EU membership]. Retrieved from https://www.kmu.gov.ua/news/ukrayina-otrimala-status-kandidata-na-chlenstvo-v-yes (In Ukrainian).

3. Klymenko, N. (2022). Osoblyvosti zabezpechennia tsyvilnoho zakhystu v umovakh voiennoho stanu. [Peculiarities of providing civil protection in conditions of martial law]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, (2 (12), 218–233. Retrieved from https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2(12)-218-233 (In Ukrainian).

4. Leshchenko, O. Ya. (2020). Transformatsiia systemy tsyvilnoho zakhystu Ukrainy v umovakh suchasnykh voienno-politychnykh konfliktiv hibrydnoho typu [Transformation of the civil defense system of Ukraine in the conditions of modern military-political conflicts of the hybrid type]. [Ph.D. Thesis]. National Institute of Strategic Studies. (In Ukrainian).

5. Mekhanizm tsyvilnoho zakhystu YeS: dveri vidchyneno [EU Civil Protection Mechanism: Doors open] (2022, October 21). *Uriadovyi kurier*. Retrieved from https://ukurier.gov.ua/uk/news/mehanizm-civilnogo-zahistu-yes-dveri-vidchineno/ (In Ukrainian).

6. Goncharov, S. (2005). On some problems of medical provision of the population in crisis situations, Military Medical Journal. 2005. No. 7. P. 15–22.

7. Report on global disasters: the role of information in disasters (2005).

8. International. Federation of the Red Cross and Red Crescent. Geneva. 40 p.

9. Emergency Management Guide (2001). Emergency Management System (ICS), US Coast Guard. Washington, okr. Columbia, 20593. 254 p.

10. Portal of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine. (2022). Krainy-partnery ofitsiino pidtrymaly Ukrainu na shliakhu pryiednannia do Mekhanizmu tsyvilnoho zakhystu YeS [Partner countries officially supported Ukraine on the way to join the EU Civil Protection Mechanism Retrieved from https://mvs.gov.ua/news/krayini-partneri-oficiino-pidtrimali-ukrayinu-na-slyaxu-prijednannya-do-mexanizmu-civilnogo-zaxistu-jes. (In Ukrainian).

11. Poteriaiko, S. P. (2022). Teoretyko-metodolohichni zasady stanovlennia ta rozvytku systemy derzhavnoho upravlinnia sferoiu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy [Theoretical and methodological foundations of the formation and development of the state management system in the field of civil protection of Ukraine]. [Doctor of Science Dissertation]. Interregional Academy of Personnel Management. (In Ukrainian).

12. President of Ukraine. (2022). Ukaz Prezydenta Ukrainy "Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini" [Decree of the President of Ukraine "About the introduction of martial law in Ukraine"]. Retrieved from https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397 (In Ukrainian).

13. Reznikova, O. O. (Ed.), Voitovskyi, K. Ye., & Lepikhov, A. V. (2021). Orhanizatsiia systemy zabezpechennia natsionalnoi stiikosti na rehionalnomu i mistsevomu rivniakh [Organization of the national stability system at the regional and local levels]. Kyiv: NIDS. (In Ukrainian).

14. URL-Lex. (2013). Decision № 1313/2013/EU of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 on a Union Civil Protection Mechanism. Retrieved from https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.L_.2013.347.01.0924.01.ENG

Дата надходження статті: 24.07.2025
Дата прийняття статті: 02.09.2025
Дата публікації (оприлюдненя) статті: 30.09.2025

УДК 351:35.07
DOI https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-2(18)-05

ПРОДАНИК Василь Михайлович,
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, 03039, Україна
nubiru9x9@gmail.com
ORCID: 0000-0002-3112-479X

КОНЦЕПЦІЇ ТА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Анотація. *Сьогодні сучасна українська наука і практика державного управління та адміністрування лише починає формувати підходи і індивідуально застосовувати окремі інструменти регіональної та місцевої ініціативи, які враховують вирішення багатополярних завдань – забезпечення соціальної стабільності та залучення ресурсів у регіони.*

Автором відзначено, що місцеве самоврядування, стикається з великою кількістю складних, гострих проблем, які залежать від реального формування та функціонування місцевого самоврядування. Вирішення всіх поточних проблем потребує значних управлінських ресурсів. Це призводить до накопичення проблем, не створюється підґрунтя для якісних перетворень, втрачаються конкурентні переваги територій та окремих органів регіонального і місцевого самоврядування. У такій ситуації, коли місцеві органи виконавчої влади і органи місцевого самоврядування самостійно приймають рішення щодо управління, розвиток територій, стає передусім справою самої територіальної громади. Це визначає необхідність і перспективність запровадження ефективного стратегічного планування на рівні територіальних громад.

У теоріях публічного менеджменту, чітко простежується посилення ролі держави в розвитку: від мінімальних втручань у початковий період (ринкова школа), до активної участі і впливу на наступних етапах (диригентський напрямок). Тому, на початковому етапі реформування і, як наслідок, посилення регіоналізму, особлива увага приділяється господарській діяльності суб'єктів на мікрорівні, а згодом – впливу різноманітних інструментів державного впливу на єдину економіку, розвиток процесів у державі. Ще одним важливим для України висновком із зарубіжного досвіду забезпечення ресурсами є запровадження «розумної спеціалізації», як основного методу оновлення економічної політики малих країн ЄС, з урахуванням їх відносних переваг. Це створює реальний стратегічний, і навіть світоглядний виклик щодо термінового перегляду ціннісних орієнтирів національної і локальної економіки.

Визначено, що глибокі ринкові зміни в національній економіці, потребують постійного реформування (модернізації) систем, механізмів, інструментів державного управління і адміністрування, з метою забезпечення соціально-економічного, наукового і технологічного формування і реалізацію цілеспрямованої, активної державної політики, особливо у сфері децентралізації і міжгалузевого партнерства, яка стала певною опорою місцевого розвитку в Україні, стала закономірністю у подоланні негативних явищ в економіці різних країн.

Ключові слова: *регіон, місцеве самоврядування, ресурсне забезпечення розвитку регіону, інновації у публічному управлінні, реформи у публічному управлінні, сталий розвиток, децентралізація влади.*

PRODANYK Vasyl,
PhD in Public Administration,
Associate Professor at the Department of Public Administration,
PJSC "Higher education institution "Interregional Academy of Personnel Management",
2, Frometivska Str, Kyiv, 03039, Ukraine
nubiru9x9@gmail.com
ORCID: 0000-0002-3112-479X

CONCEPTS AND MODELS OF MANAGEMENT OF RESOURCE PROVISION OF TERRITORIES' DEVELOPMENT: PUBLIC-MANAGEMENT ASPECT

Abstract. *Today, modern Ukrainian science and practice of public management and administration are only beginning to form approaches and individually apply individual instruments of regional and local initiative, which take into account the solution of multipolar tasks – ensuring social stability and attracting resources to the regions.*

The author notes that local self-government faces a large number of complex, acute problems that depend on the real formation and functioning of local self-government. Solving all current problems requires significant management resources. This leads to the accumulation of problems, the basis for qualitative transformations is not created, and the competitive advantages of territories and individual bodies of regional and local self-government are lost. In such a situation, when local executive bodies and local self-government bodies independently make decisions on management, the development

© Проданик В. М., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

of territories becomes primarily a matter of the territorial community itself. This determines the need and prospects for the introduction of effective strategic planning at the level of territorial communities.

In the theories of public management, the strengthening of the role of the state in development is clearly traced: from minimal interventions in the initial period (market school), to active participation and influence at the following stages (conductor direction). Therefore, at the initial stage of reform and, as a result, the strengthening of regionalism, special attention is paid to the economic activities of entities at the micro level, and later – the influence of various instruments of state influence on the single economy, the development of processes in the state. Another important conclusion for Ukraine from foreign experience in providing resources is the introduction of «smart specialization» as the main method of updating the economic policy of small EU countries, taking into account their relative advantages. This creates a real strategic and even ideological challenge to urgently review the value orientations of the national and local economy.

It is determined that profound market changes in the national economy require constant reform (modernization) of systems, mechanisms, and instruments of public management and administration, in order to ensure socio-economic, scientific and technological formation and implementation of targeted, active state policy, especially in the field of decentralization and inter-sectoral partnership, which has become a certain pillar of local development in Ukraine, has become a regularity in overcoming negative phenomena in the economies of different countries.

Keywords: *region, local self-government, resource provision for regional development, innovations in public administration, reforms in public administration, sustainable development, decentralization of power.*

Постановка проблеми. Стратегічне планування, як функція управління, полягає в прагненні завчасно, наскільки це можливо, врахувати всі внутрішні і зовнішні фактори, які забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування та розвитку об'єкта управління. Планування – це визначення параметрів процесу управління на основі зіставлення інформації про потреби зовнішнього середовища в результатах діяльності і її можливості з урахуванням розвитку самого суб'єкта, що спрямоване на досягнення мети. Його розміщують перед системою, план – кількісне представлення цілей і розробка шляхів їх досягнення. Оптимальне поєднання стратегічного планування і державного управління є вірним шляхом соціально-економічного розвитку, економічного потенціалу регіону і субрегіону [1-4].

Останні дослідження відомих науковців у цій галузі (Ю. Куца, Д. Карамишева, О. Мордвінова, С. Чернова та ін.) свідчать про *дві проблеми* регіонального управління в Україні – відсутність активної позиції на регіональному рівні в пошук додаткових джерел фінансування і можливих засобів ефективного розвитку та відсутність інституцій, які традиційно займалися регіональним і місцевим розвитком. Останні, просто закриваються або повторно використовуються у вітчизняному науковому середовищі.

Слід зазначити, що сучасні місцеві бюджети, які збільшуються завдяки сучасному процесу децентралізації, та національний фонд регіонального розвитку, ще не вирішують проблеми ефективного регіонального та місцевого управління. Сьогодні в системі державного управління, зламана вся логіка регіонального та місцевого розвитку, включаючи стратегічне планування та взаємодію з центральною владою. На відміну від інших країн з розвиненими торговельними відносинами, Україні бракує ефективних інститутів економічного розвитку на регіональному, муніципальному та місцевому рівнях. Декларація про наміри модернізації, ще не призвела до якісних змін у системі управління на зазначених рівнях.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Важливі аспекти теорії управління в сфері регіонального та місцевого розвитку досліджували у своїх працях такі українські вчені, як: О. Амосов, В. Бакуменко, Д. Баюра, Т. Безверхнюк, О. Бобровська, К. Ващенко, З. Варналій, П. Волянський, П. Ворона [5], В. Воротін [6-7], Л. Воротіна, В. Геєць, Г. Губерна, С. Домбровська, Д. Дзвінчук, І. Дробот, Ю. Єхануров, П. Єщенко, Д. Карамишев, Г. Козаченко, Д. Ляпін, О. Мордвінов, Д. Неліпа, Р. Овчаренко, Є. Панченко, І. Семенець-Орлова [13-14], О. Сушинський, О. Чечель та ін. Ресурсний підхід в державному управлінні отримав свій розвиток в працях Н. Балдич, Н. Воротіної, М. Козюк, В. Колтун, Л. Приходченко, С. Саханєнко, О. Шевченко та ін.

Незважаючи на значний науковий і практичний інтерес до означеної проблеми, невирішеними є суттєве питання розробки та функціонування механізмів публічного управління ресурсним забезпеченням сфери цивільного захисту населення та територій на засадах еволюції ролі місцевого самоуправління за умов децентралізації, міжсекторального співробітництва, зокрема в сфері формування ресурсних платформ розвитку на принципі фінансової самодостатності. Особливо бракує узагальнень світового досвіду провідних країн (ЄС) використання наявних систем взаємодії органів місцевої влади з усіма суб'єктами господарської діяльності в умовах фінансової децентралізації в розвиненій субрегіональній економіці для вирішення низки проблем виходу з кризового стану українських суб'єктів господарювання. Отже, потреба в комплексному науковому

розробленні вдосконалення процесу формування механізмів реформування та модернізації системи (механізмів і інструментів) управління регіональним і місцевим розвитком в Україні в умовах децентралізації на засадах ресурсного підходу та якісних ринкових перетворень, потребує додаткових досліджень в галузі науки: «Державне управління».

Безперечно, питання розвитку системи публічного управління та адміністрування в сфері ресурсного розвитку окреслюються проблемним і науково-пізнавальним полем галузі науки: «Державне управління», однак зважаючи на складність і комплексність зазначених питань, суттєві методологічні напрацювання інших галузей наук, вагомий світовий та практичний досвід щодо розвитку державного та місцевого управління, виникає потреба інтеграційних досліджень проблеми цієї сфери також за допомогою економічної та юридичної науки і практики.

Система державного управління є однією з основних передумов демократичного врядування, яка ґрунтується на принципах верховенства права. Головна мета всієї реформи системи державного управління, у проведенні якої Україна має потужну підтримку ЄС, полягає в формуванні дієвої системи такого управління, здатної виробляти та реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток, адекватне реагування на внутрішні й зовнішні виклики, створення найсприятливіших правових і організаційних умов для економічного зростання, забезпечення ефективності та підвищення конкурентоспроможності регіону та громади.

На думку відомих фахівців з публічного управління та адміністрування існують чотири основні причини систематичних невдач держави в досягненні поставлених цілей: обмеженість інформації влади, обмежені можливості контролю за окремими наслідками власної діяльності, обмеженість його впливу на бюрократію, обмеження, які накладаються політичними процесами. Наша мета – побудова системи управління без таких чинників і утворення місцевого самоврядування на основі принципів субсидіарності та ресурсного потенціалу громади. Необхідно вирішувати проблеми там, де вони виникають, а послуги надавати на наближеному до людей рівні.

Мета статті – проаналізувати концепції та моделі управління ресурсним забезпеченням розвитку територій, визначити пріоритети та конституційні повноваження влади щодо ресурсного забезпечення місцевого управління.

Виклад основного матеріалу. Започатковані в Україні реформи державного управління на різних рівнях та територіальної організації влади, становлять нові рамкові умови та вимоги для посилення ролі управління в Україні у забезпеченні якості життя населення, безумовного набуття більшої економічної відповідальності та зміцнення його ресурсного потенціалу. У результаті, національні та регіональні органи влади, отримали додаткові повноваження щодо забезпечення сталого, соціально-економічного розвитку та з'явилися нові можливості для підвищення якості життя населення шляхом використання додаткових ресурсів, економічної політики та правильної стратегії розвитку.

Світова практика останніх десятиліть доводить, що оновлення інструментів державного управління та адміністрування і форм реалізації економічної політики в умовах глобалізації та багаторівневої інтеграції, має базуватися на принципово нових формах і моделях управління – гнучких і скоординованих. В сучасних умовах оновлення системи управління на регіональному та місцевому рівнях, необхідно теоретично вдосконалити і розробити самі напрями перетворень та їх організаційно-правове забезпечення в Україні [5].

Нагадаємо, що відповідно до Конституції України 1996 року (ст. 133), адміністративно-територіальні одиниці – це адміністративно-територіальні одиниці, до системи яких входять: Автономна Республіка Крим, райони, міста, райони у містах. Як зазначено в Концепції державної регіональної політики України, система територіального управління ґрунтується на поєднанні державної адміністрації, регіональної адміністрації і місцевого самоврядування.

Сама регіональна і місцева адміністрація, формується на рівні адміністративної одиниці області, району, міста і є особливим видом управлінської діяльності, пов'язаної з регулюванням соціально-економічних процесів на даній території.

Другу групу суб'єктів управління, можна визначити відповідно до сфери діяльності суб'єктів місцевого самоврядування. Тому, що на нашу думку, регіональна правосуб'єктність виникає з права на місцеве самоврядування. До цієї групи, належать органи місцевого самоврядування, насамперед у регіонах. Воно має гарантовані державою права та реальну можливість самостійно вирішувати питання місцевого значення і діє як автономний адміністративний район.

Слід зазначити, що останнім часом активізується діяльність різних видів громадських об'єднань, громад і їх органів (Асоціації сільських, селищних і міських рад України, Української асоціації місцевих і регіональних влад, Спілки керівників місцевих і регіональних влад та ін.), які намагаються вплинути на формування регіональної політики в Україні. Разом з іншими суспільно-політичними утвореннями (регіональними осередками політичних партій і блоків, профспілками, об'єднаннями, що представляють інтереси суб'єктів господарювання, різних верств населення тощо), ці об'єднання можна віднести до третьої групи суб'єктів – обласна адміністрація. Хоча з огляду на те, що вони не мають влади, їх скоріше можна віднести до так званих «груп тиску» на центральну та регіональну владу чи лобіювання власних інтересів.

Як відомо, відповідно до Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», затвердженої Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/20151, впровадження реформи державного управління, визначено одним із пріоритетів реформ [6]. Мета – створення професійного інституту державного управління та забезпечення його ефективності. Окрім цього, «реформа державного управління» також включена до переліку реформ за вектором розвитку у Стратегії.

Водночас Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 6 травня 2015 року № 287/20152, визначає «депрофесіоналізацію та деградацію державної служби», як одну з актуальних загроз для Державної служби і національної безпеки України. У свою чергу, «реформування інституту державної служби, формування висококваліфікованого, патріотичного, політично нейтрального корпусу державних службовців» є одним із основних напрямів політики національної безпеки України [7]. З огляду на це Верховна Рада України 10 грудня 2015 року, прийняла внесений Кабінетом Міністрів України – Закон України «Про державну службу», який, за винятком окремих статей, набрав чинності 1 травня, 2016, але сьогодні потребує суттєвого оновлення.

Сучасною метою реформи є зміцнення інституційної спроможності для формування державної політики у визначених Кабінетом Міністрів України сферах, реалізація яких Конституцією і законами України, покладена на Кабінет Міністрів України, а також, у разі необхідності, розмежування функцій з формування і реалізації державної політики, це сприятиме підвищенню ефективності всієї системи виконавчої влади, особливо на регіональному та місцевому рівнях.

У теоретичному сенсі, сьогодні існує нагальна потреба зміни концептуальної моделі розвитку територій у напрямі посилення їх можливостей реалізації власних потенціалів, з урахуванням об'єктивних зовнішніх умов і еволюції форм державного управління та економічного розвитку.

Як показують наші дослідження, у сучасній управлінській науці практично відсутні нові розробки щодо модифікації і формування новітніх механізмів та інструментів управління, громадських ініціатив, взаємодії і партнерства, які б враховували сучасні настрої громадянського суспільства і вирішували нагальні завдання, регіональний розвиток і залучення ресурсів в інфраструктуру. Дослідження свідчить, що інститути управління в Україні традиційно неактивні в пошуку додаткових джерел і можливостей для розвитку, а реформовані інститути розвитку, лише зароджуються і є недостатньо розвиненими. Обласні та місцеві бюджети, досі не виконують функцію ефективного зростання. Усе це свідчить про відсутність цілісної і достатньої наукової бази для своєчасного оновлення економічної політики на основі комплексу відповідних механізмів модернізації.

Найбільше значення в практичній діяльності має завдання послідовного формування логіки оновлення сучасної економічної політики регіону з розробкою комплексу функціональних механізмів модернізації на основі переваг багаторівневої інтеграції та ініціативи регіону України і має сенс у вирішенні проблеми модернізації системи управління та регіональної економічної політики.

Як ми вже зазначали, основи для розвитку нової системи управління були закладені в попередніх програмах економічних реформ, але її реалізація не була повною мірою реалізована, особливо на регіональному та місцевому рівнях управління. Головною метою управлінських реформ, була побудова модель, яка б забезпечувала членам суспільства рівний і справедливий доступ до необхідних послуг, високу якість і прибутковість цих послуг при збереженні соціально прийнятного розміру державних гарантій, але все залишилося лише на папері.

Слід зазначити, на думку експертів, одним з важливих завдань реформування системи державного управління на всіх рівнях на сучасному етапі є підготовка умов для переходу до ефективного державного управління і адміністрування (із застосуванням

обов'язкового громадського контролю у цій сфері), особливо на регіональному та місцевому рівнях.

Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеву державну адміністрацію», інші законодавчі акти та нормативні документи, не повною мірою врегульовують питання організації місцевого самоврядування. Особливо неефективним виявилося співвідношення положень Закону про місцеве самоврядування та місцевої державної адміністрації, особливо щодо чіткого розмежування повноважень місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Зіткнулися два основні підходи: європейський системно-функціональний об'єктивний підхід і прорадянський підхід традиційної галузі. Перший виходив із необхідності розробки закону про місцеве самоврядування з визначенням статусу кожного елемента його системи, насамперед територіальної громади; розподіляють функції та повноваження органів місцевого самоврядування різних рівнів, а також їх повноваження та повноваження уповноважених місцевих адміністрацій держави щодо надання населенню адміністративних та публічних послуг. Другий підхід, традиційно орієнтувався не на місцеву владу, як конкретну громаду, а на владу та її повноваження: виключні, специфічні, делеговані.

Останні дві групи повноважень (власні та делеговані) мають галузевий характер і не розмежовані щодо надання відповідних послуг населенню на різних рівнях системи місцевого самоврядування. На жаль, пріоритет віддається традиційному та промисловому підходу. На практиці це призвело до багатьох колізій і проявів суб'єктивізму.

Слід зазначити, що за роки незалежності України, чисельність сільського населення зменшилася на 2,7 млн. осіб, а кількість сільських населених пунктів – на 348 одиниць. Водночас, кількість сільських рад зросла на 1'067 одиниць. В Україні підготовлено близько 12'000 місцеві органи влади, у більш ніж 6'000 муніципалітетах з менш ніж 3'000 осіб, з них 4'809 громад мають до 1'000 мешканців, а 1'129 громад мають більшість менше 500 осіб, де не сформовані виконавчі органи відповідних сільських рад, відсутні бюджетні установи, комунальні підприємства тощо. Органи місцевого самоврядування цих громад, практично неспроможні здійснювати надані їм законом повноваження [28].

Зазначимо, що механізм субсидій є складною проблемою. Так, 5'419 місцевих бюджетів мають дотаційність понад 70 %, 483 органи місцевого самоврядування, фінансуються з державного бюджету на 90 %. Така складна ситуація з дотаційністю та здійсненням постійної фінансової підтримки через районні бюджети малих органів місцевого самоврядування за системою дотацій вирівнювання, обтяжує державний бюджет та гальмує розвиток малих міст і великих сіл України. Безперечно, цю ситуацію потрібно змінювати, адже вона не сприяє сталому розвитку громад.

Нагадаємо, приєднавшись до Ради Європи, Україна бере на себе зобов'язання розвивати місцеву демократію. Європейську хартію місцевого самоврядування було ратифіковано без застережень, і Конгрес місцевих і регіональних влад Європи, почав контролювати дотримання положень Хартії.

Інтеграція України в європейські структури потребує розробки та впровадження такої моделі регіонального управління, яка б відповідала принципам регіональної політики Європейського Союзу, загальновизнаній практиці внутрішнього міжрегіонального співробітництва та міжнародного співробітництва територій, сприяти формуванню нових форм співпраці у форматі «центральний регіон».

На нашу думку, завершення адміністративної реформи та реформи місцевого самоврядування, дасть можливість створити необхідні умови для динамічного та збалансованого розвитку територій в Україні, усунути основні регіональні диспропорції та повернутися до справжньої місцевої автономії. уряду після перемоги над російською федерацією.

Для вирішення проблем розвитку регіонального управління та місцевого самоврядування, можна рекомендувати досвід зарубіжних країн, який показав, що неурядові організації ефективніше та економніше вирішують ті завдання, які досі виконуються державними адміністраціями нашої країни у відповідно до правових норм. Зокрема, у Республіці Польща, кардинальні зміни вдалося забезпечити за короткий час завдяки комплексній реформі місцевого самоврядування, головним чином у соціальній сфері. Досягнення цієї країни в розвитку системи автономних структур, підтверджують, що створення трирівневої автономної влади, загальним принципом якої є принцип субсидіарності, сприяло її швидкому входженню до Європейського Союзу.

Польська система місцевого самоврядування, складається з трьох рівнів: муніципалітет, район, воєводство, що відповідає

нашій структурі: сільські, селищні, муніципальні ради, районна рада, обласна рада. Про походження цього досвіду, говорили на Міжнародному форумі KSI «Європа-Україна» Жешув (Польща) (13-15 березня 2018 р.), організований Інститутом східноєвропейських досліджень та Маршалком Підкарпатського воєводства Польщі.

Слід зазначити, що нормативно-правове забезпечення розвитку регіонального управління і місцевого самоврядування в Україні має відповідати принципам Європейської хартії місцевого самоврядування щодо організаційної, правової, фінансової і економічної самостійності місцевих органів влади [4].

Існуюча система організації місцевого самоврядування, яка поєднує державне управління на регіональному рівні з автономією місцевого самоврядування на базовому територіальному рівні, не може повною мірою гарантувати демократичне, гнучке та ефективне управління системою місцевого самоврядування на рівні місцевої автономії. Реформа місцевого самоврядування в Україні, має бути спрямована на створення правової бази для розподілу повноважень між різними гілками влади та налагодження взаємодії між ними.

Реалізація адміністративної реформи і реформи місцевого самоврядування, дає можливість створити необхідні умови для динамічного і збалансованого розвитку територій України, усунути основні регіональні диспропорції і повернутися до справжньої місцевої автономії.

Існуюча система місцевого самоврядування, ще не відповідає реальним потребам українського суспільства. Ефективність діяльності місцевого самоврядування в більшості органів місцевого самоврядування, все ще залишається на низькому рівні і не гарантує створення сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку і самореалізації особистості. На відповідних територіях, органи місцевого самоврядування, практично не надають населенню адміністративні, соціальні і інші комерційні і доступні послуги, але позитивна динаміка вже спостерігається.

Вирішення цих проблем, ускладнюється правовою і інституційною природою регіональної складової, а також неузгодженістю реформ у різних сферах з реформуванням системи місцевого самоврядування і адміністративно-територіального устрою держави. Безперечно, важливим елементом формування ефективної системи державного і регіонального управління є створення належних матеріально-фінансових і організаційних умов та підготовка професійних кадрів для забезпечення реалізації належних повноважень і делегування від органів регіонального управління та органи місцевого самоврядування, особливо в умовах децентралізації.

Важливо, що з початком реформи місцевого розвитку на основі децентралізації влади, змінився підхід і навіть філософія місцевого самоврядування в управлінні коштами місцевого бюджету. Відбувся перехід від пасивної ролі місцевої влади у пошуку джерел наповнення ресурсної бази місцевих бюджетів до активної лідерської ролі в їх ресурсному забезпеченні; від короткострокового директивного планування доходів і видатків місцевих бюджетів до стратегічного управління. До недавнього часу, для місцевих бюджетів, використовувалося лише короткострокове планування, а досить широкого поширення набуло – середньострокове. Виникла об'єктивна потреба – трансформувати ставлення до місцевих бюджетів за межі розуміння їх, як планового документа чи інструменту формування, розподілу та використання податкових і неподаткових надходжень.

Управлінський акцент, зміщується на розвиток ресурсного потенціалу території, що потребує принципово нового набору стратегічних пріоритетів, цілей, завдань і відповідно, дій і інструментів управління для їх реалізації. Враховуючи концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, що базується на Європейській хартії місцевого самоврядування і враховуючи пропозиції, викладені раніше, ми розробили концепцію управління ресурсами (як складова Концепції реформування місцевого самоврядування та територіального устрою в Україні) в умовах децентралізації влади в Україні (додаткова концепція), яка має бути затверджена на державному рівні для перевірки на практиці і одним із інструментів для його виконання, реалізується на місцевому рівні, відбувається визначення відповідних стратегій управління в територіальних громадах.

Метою Концепції є зміцнення організаційної, функціональної і фінансової спроможності місцевого самоврядування щодо ресурсного забезпечення, а її реалізація у запропонованому вигляді створить рівні умови для зміцнення організаційної, функціональної і фінансової спроможності всіх громад України.

Розробка Концепції зумовлена необхідністю вирішення актуальних проблем управ-

ління ресурсами в умовах децентралізації влади в Україні, а саме:

– залишається високий ступінь залежності місцевих бюджетів від трансфертів з державного бюджету – 53 % (менше 50 % у країнах ЄС);

– невідповідність вихідної (дохідної) бази місцевих бюджетів обов'язкам і повноваженням місцевого самоврядування;

– місцева влада, котрій були передані в рамках децентралізації влади для підвищення фінансової самодостатності, збереження патерналістських очікувань, досі не в повній мірі використовує ці нові повноваження у бюджетно-податковій сфері.

Концепція, спрямована на збалансування конкуруючих пріоритетів у контексті потенційно необмежених вимог і обмежених ресурсів, зокрема це відображено в компонентах стратегічного управління:

– відсутність інструментів управління для реалізації нових функцій і повноважень, отриманих у рамках децентралізації влади в Україні;

– відсутність коштів для заохочення інвестицій у розвиток ресурсного потенціалу території, частина яких мобілізується в дохідній частині місцевих бюджетів або впливає на процеси використання їх ресурсів;

– неможливість повного врахування ресурсного потенціалу територій у багатьох їх видах для мобілізації дохідної частини місцевих бюджетів;

– низький ступінь комунікативності, усвідомлення єдності інтересів суб'єктів місцевого розвитку;

– неадекватна інституційна конвергенція на мезорівні;

– відсутність відстроченого очікуваного результату внаслідок впливу тривалої кумулятивної дії зовнішніх і внутрішніх факторів [29].

Концепція, також визначає сфери компетенції посадових осіб місцевого самоврядування, які беруть участь у процесі управління ресурсами, а саме: фінансову, бюджетно-податкову, економічну, соціальну, інституційну, інфраструктурну та екологічну сфери. Серед концептуальних напрямів менеджменту в таких сферах визначимо:

– бюджетне регулювання, удосконалення правових умов самозабезпечення ресурсами місцевих органів влади;

– підвищити якість адміністрування податків;

– сприяти розвитку підприємництва, як основного чинника соціально-економічного розвитку і розвитку ресурсного потенціалу території, шляхом збільшення розміру податків і підвищення рівня зайнятості населення;

– впровадження інвестиційно-інноваційної моделі розвитку ресурсного потенціалу території;

– розвиток інфраструктури, підвищення рівня конкурентоспроможності і інвестиційної привабливості території;

– покращення економічної інтеграції територій на основі максимального використання конкурентних переваг кожної з них;

– використовувати всі можливості для посилення впливу на ресурсне забезпечення в рамках реформи місцевого самоврядування на засадах децентралізації влади;

– реалізація місцевої політики розвитку персоналу.

У рамках Концепції, пропонуємо такі шляхи вирішення ряду завдань:

– використання стратегічного підходу в управлінні ресурсним забезпеченням;

– впровадження методології мезоконвергенції в ресурсному забезпеченні;

– примноження (диверсифікації) джерел формування ресурсної бази місцевих бюджетів, модернізації системи міжбюджетних відносин;

– вдосконалення фіскальних інструментів;

– інституційний і інноваційний розвиток тощо.

Основними завданнями Концепції є:

– повне нормативне забезпечення процесу управління на основі визначених принципів децентралізації (субсидіарності, повсюдності і дієздатності місцевих органів влади);

– організаційно-функціональне забезпечення управління, включаючи створення міжгалузевих підрозділів апарату в умовах децентралізації влади в Україні, робочих груп, організаційно-функціональної структури ресурсного забезпечення, механізму, відпрацювання дій і процедур;

– створення належних матеріальних, фінансових і організаційних умов для здійснення органами влади власних і делегованих повноважень, а саме:

– підвищення управлінської спроможності у відповідь на виклики децентралізації влади;

– участь місцевої влади;

– розширення доступу органів місцевого самоврядування до ресурсів для наповнення дохідної бази місцевих бюджетів та максимального акумулювання фінансових ресурсів у місцевому бюджеті;

– здійснення раціонального розподілу мобілізованих ресурсів з урахуванням фактора кумулятивної дії, розтягнутої на довгострокову перспективу;

– розвиток існуючих точок формування ресурсного потенціалу території і створення нових, у тому числі здійснення заходів щодо залучення інвестицій у розвиток ресурсного потенціалу території;

– посилення взаємодії із стейкхолдерами для наповнення ресурсної бази місцевих бюджетів шляхом моделювання управлінських, фінансових відносин стейкхолдерів і відповідних заходів для посилення конвергенції відносин на мезорівні;

– підвищити рівень кваліфікації державних службовців з управління і їх мотивацію до використання нових інструментів управління;

– оцінка стану ресурсного забезпечення і прогнозування, що включає розроблення методології комплексної державної оцінки і моделі прогнозування доходів місцевих бюджетів;

– запровадження стратегічного управління, зокрема започаткування бюджетного планування на 5–7 років, а також розробка стратегії управління або відповідної складової в стратегії розвитку місцевої влади, консолідація та синхронізація з комплексними процесами розвитку громади.

Етапи реалізації Концепції, включали: підготовчий період (2020–2021 рр.); формування суспільно-політичного підґрунтя реформи та початок активної фази її впровадження (2021–2023 рр.); досягнення мети Концепції і завершення дії стратегічного сценарію (2023–2027 рр.). Безсумнівно, що після перемоги над рф, ми завершимо цей процес.

Реалізувати Концепцію, пропонується за рахунок коштів державного і місцевих бюджетів у межах асигнувань, передбачених у цих бюджетах. Міжнародна технічна допомога, гранти і інші фінансові джерела, можуть бути включені до обсягів, необхідних для належного фінансування виконання службових повноважень, навчання, організації, інформаційної діяльності тощо.

Оскільки реалізація Концепції, спрямована на посилення впливу місцевої влади, вважаємо за доцільне розробку ініціатив, спрямованих на формування пропозицій щодо внесення змін до чинного законодавства, а також розширення участі громади як прояву мезоконвергенції. Так, у плані реалізації Концепції, ми передбачили, що орган місцевого самоврядування за власною ініціативою, може подавати пропозиції у таких формах: скарга депутата, у формі рішення місцевої ради, лист із рекомендаціями від спеціалізованої структури, підрозділу, звернення Спілки міст або регіональних центрів розвитку місцевого самоврядування та ін. Громадськість, може подавати свої пропозиції через відповідні системи електронного зв'язку органів влади та громад, які активно впроваджуються в Україні, зокрема електронні звернення та петиції.

Але при створенні плану заходів необхідно враховувати те, що основою ресурсного забезпечення є господарська діяльність на території громади, на яку впливають об'єктивні закони ринкових і соціально-економічних відносин у умови його реалізації з точки зору організаційно-функціонального та структурно-компетентного впливу, а разом з тим, тією чи іншою мірою – під впливом державного регулювання [12]. Ми вважаємо, що економіка є надзвичайно складною системою і не може бути досліджена звичайними теоретичними методами. Прямий досвід з цього приводу, також неможливий, тому, що ціна помилок і прорахунків, занадто висока. Тому моделювання, засноване на принципах абстрагування, мультимоделювання та ієрархічної побудови економічних процесів у державному управлінні є ефективним методом, який забезпечує теоретичне і практичне обґрунтування процесу прийняття рішень, певною мірою їх стандартизуючи, що допомагає сформувати уявлення системи механізмів і відображає основні сутнісні риси управління системою, дозволяє поглиблено вивчати її без реальних управлінських заходів, лише оцінюючи їх можливі результати, особливо в ресурсному напрямку розвитку і зростання.

Таким чином, ресурсний аспект у моделюванні, набуває значного значення через можливість перевірки збалансованості моделі з ресурсами і можливості реалізації політики збереження та заміщення ресурсів для отримання кращих результатів розробки, з використанням тих самих ресурсів.

Натомість предмет взаємодії між об'єктами та суб'єктами управління ресурсним забезпеченням, можна концептуалізувати на основі індикативного аналізу структури ресурсного потенціалу територіальної громади. Для візуалізації, запропоновано модель формування ресурсного потенціалу окремої території і громади (рис. 1).

Ця модель, на нашу думку, може стати фундаментальною основою процесу реалізації Концепції. Моделювання базується на розумінні системи ресурсопостачання (як підсистеми місцевого самоврядування) як процесу управління, в якому суб'єкт управління, виконує свої функції для забезпечення економічного розвитку території, використовуючи всі види наявних потенційних ресур-

Рис. 1. Модель формування ресурсного потенціалу окремої території

Джерело: побудовано автором на основі [8].

сів. для цієї мети. територія Отже, місцеве самоврядування набуває певних функцій для формування потенціалу ресурсного забезпечення всіх рівнів діяльності на території громади, з метою досягнення короткострокових та довгострокових результатів.

План заходів для реалізації Концепції, передбачає поєднання управління ресурсами зі стратегією розвитку територіальних громад. Таке закріплення полягає в тому, що стратегічні пріоритети і завдання є основою для визначення пріоритетів самих програм і проєктів у загальному плані розвитку територіальної громади (у національній практиці – стратегії соціально-економічного розвитку територіальної громади), врахування ресурсної складової, гарантування порівнянності потреб з існуючими і потенційними ресурсами та суспільними пріоритетами [9].

Очікуваними результатами реалізації Концепції (вектора, стратегічного блоку), вважаються:

– ефективний розподіл повноважень і фінансових ресурсів між державними бюджетами та місцевими бюджетами;

– стабільно функціонуюча система місцевих органів влади, їх виконавчих і представницьких органів;

– прозорість дій і мінімізація корупційних факторів;

– участь жителів громади у вирішенні проблем місцевого значення;

– щільність зв'язку між органами влади і зацікавленими сторонами;

– організаційна і фінансова самостійність громад;

– підвищення якості і доступності державних послуг;

– позитивна динаміка частки представників середнього класу в загальній чисельності населення місцевої влади;

– підвищення культури сплати податків серед населення;

– належний ресурс для здійснення повноважень;

– розвиток точок генерації ресурсного потенціалу території;

– кумулятивний ефект на відстані пролонгованої дії;

– розширення ресурсної бази місцевих бюджетів;

– фінансова підтримка сталого розвитку території.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Міждисциплінарне партнерство – новий досвід, нові можливості, нові

рішення, новий погляд на давно відомі речі і формування нових стосунків у суспільстві. За умови налагодження конструктивної взаємодії влади, громади і бізнесу, можна говорити про міждисциплінарне партнерство в управлінні життям суспільства. У цьому контексті управління, розуміється як суто інструментальна діяльність, наділена низкою принципів, які можуть бути застосовані як у державній, так і в приватній сферах. А це означає, що всі організації, незалежно від організаційно-правової форми, розміру чи цілей, мають більше спільного, ніж відмінного. Широкий набір однакових управлінських умінь і навичок, методів і процедур, можна застосовувати до всіх організацій: державних і приватних, прибуткових або некомерційних.

Україна, може вийти на новий якісний рівень, завдяки розвитку креативного менеджменту і економіки. Ресурси, толерантність, знання технологій і унікальний людський капітал стануть поштовхом для унікального розвитку на основі нової парадигми креативної економіки. Для цього необхідно, реалізувати державні програми створення сприятливих економічних умов для відкриття нових суб'єктів господарювання в сегментах креативної економіки, впроваджувати цифрові технологічні рішення і зробити інновації невід'ємною частиною бізнесу.

Світова практика свідчить про необхідність оновлення інструментарію організаційно-правових і економічних механізмів забезпечення ресурсної безпеки системи державного управління, форм реалізації політики і багаторівневої інтеграції, які є на основі принципово нових – гнучких і злагоджених форм взаємодії, максимально ініціативної трансформації слабких місць, свідомої мобілізації власних потенціалів для розвитку, нейтралізації конфлікту інтересів шляхом спільної конструктивної взаємодії, формування системи державних і громадських інститутів, спрямованих на залучення інвестицій і розширення інновації [8; 13-15]. Наразі важливими напрямками залишаються – підтримка креативних напрямків менеджменту, створення нових ніш, сегментів і трендів, прагнення змінити усталені процеси і стимулювати людей до творчого процесу, генерування речей, які впливатимуть на нову реальність і стануть її основою.

Реформа державного управління і територіальної організації влади, створила нові рамкові умови і вимоги до посилення ролі менеджменту в Україні, у забезпеченні якості життя населення, безумовного набуття більшої економічної відповідальності і зміцнення його ресурсних можливостей. У результаті, національні і регіональні органи влади, отримали додаткові повноваження щодо забезпечення сталого соціально-економічного розвитку, з'явилися нові можливості для підвищення якості життя населення за рахунок використання додаткових ресурсів, обґрунтованої економічної політики і стратегії розвитку.

Література:

1. Biermann F. Earth System Governance: World Politics in the Anthropocene. Cambridge: MIT Press, 2014.

2. Jordan, A., & Lenschow, A. Environmental policy integration: a state of the art review. Environmental Policy and Governance. 2010. 20(3). С. 147–158. DOI: https://doi.org/10.1002/eet.539

3. Peters G., Pierre J. Governance, Politics and the State. London : Macmillan, 2004.

4. European Commission. The European Green Deal. Brussels. 2019. URL: https://commission.europa.eu.

5. Ворона П. Досвід муніципального реформування Франції на прикладі базових адміністративно-територіальних колективів країни – комун. Проблеми реформування публічної влади: зб. матер. та докум. / за заг. ред. Р. П. Безсмертного ; наук. ред. : М. О. Пухтинський. К.: Атіка Н, 2009. 476 с.

6. Воротін В., Проданик В. Стратегічне бачення європейського державотворення та ресурсно-екологічна складова згуртованості публічного управління в Україні. Збірник наукових праць. 2024. Вип. 10. С. 26–36. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-26-35

7. Воротін В., Проданик В. Ресурсно-екологічна складова регіонального управління за умов воєнного стану в Україні. Державне будівництво. 2024. № 2(36). https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2 URL: https://periodicals.karazin.ua/db/issue/view/1527/PDF%202024-2 .

8. Колтун В. С., Коваль О. М. Комплементарність як парадигма місцевого самоврядування. Матеріали науково-практичної конференції молодих вчених за міжнародною участю «Публічне управління та адміністрування: розвиток і впровадження», м. Київ, 17 листопада 2016 р. С. 112–114.

9. Лазор О. Д. Місцеве самоврядування: вітчизняний та зарубіжний досвід. Львів, 2002. 463 с.

10. Телешун С. Публічна влада та гібридні загрози: необхідність парадигмального оновлення управлінських моделей. Ефективність державного управління. 2023. № 1(70). С. 32–41. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-10

11. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. 2025. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda

12. Kovalenko, D., Tarasov, S., Strunhar, A., Boltianska, L., & Antonenko, K. (2024). Charting paths for socio-economic revival in the wake of military turmoil. African Journal of Applied Research (AJAR). 10.26437/ajar.v10i1.644

13. Vorotin, V. Y., Vorotina, N. V., Koval, O. M., Prodanyk, V. M., & Shynkarov, A. N. (2025). Legal foundations and features of public administration in the budgetary sphere in Ukraine and abroad. Braz. J. Pub. Pol'y, 15, 319. 10.26350/18277942_000122

14. Sytnyk, H. P., Zubchyk, O. A., & Orel, M. H. (2022). Conceptual understanding of the peculiarities of managing innovation-driven development of the state in the current conditions. Science and innovation, 18(2), 3-15 10.15407/scine18.02.003

15. Kapelista, I., Shymkova, I., Marushchak, O., Hlukhaniuk, V., & Krasylnykova, I. (2024). The role of education in sustainable development: training for effective public administration and development of environmental and food security. Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias, 3, 665. 10.56294/sctconf2024665

References:

1. Biermann, F. (2014). Earth System Governance: World Politics in the Anthropocene. Cambridge: MIT Press.

2. Jordan, A., & Lenschow, A. (2010). Environmental policy integration: A state of the art review. Environmental Policy and Governance, 20(3), 147–158. DOI: https://doi.org/10.1002/eet.539.

3. Peters, G., & Pierre, J. (2004). Governance, Politics and the State. London: Macmillan.

4. European Commission. (2019). The European Green Deal. Brussels. URL: https://commission.europa.eu

5. Vorona, P. (2009). Dosvid munitsypalnoho reformuvannia Frantsii na prykladi bazovykh administratyvno-terytorialnykh kolektyviv krainy – komun [Experience of municipal reform in France on the example of the basic administrative-territorial collectives of the country – communes] Problemy reformuvannia publichnoi vlady. K., Atika N [in Ukrainian].

6. Vorotin, V., & Prodanyk, V. (2024). Strategic vision of European state-building and the resource-ecological component of public governance cohesion in Ukraine. Collected Scientific Papers, 10, 26–36 [in Ukrainian].

7. Vorotin, V., & Prodanyk, V. (2024). The resource-ecological component of regional governance under martial law in Ukraine. State Building, 2(36). URL: https://periodicals.karazin.ua/db/issue/view/1527/PDF%202024-2 [in Ukrainian].

8. Koltun, V., Koval O. (2016). Komplementarnist yak paradyhma mistsevoho samovriaduvannia [Complementarity as a paradigm of local self-government]. Materialy naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh vchenykh za mizhnarodnoiu uchastiu «Publichne upravlinnia ta administruvannia: rozvytok i vprovadzhennia», Kyiv, S.112-114 [in Ukrainian].

9. Lazor, O. (2002). Mistseve samovriaduvannia: vitchyznianyi ta zarubizhnyi dosvid [Local self-government: domestic and foreign experience]. Lviv [in Ukrainian].

10. Teleshun, S. (2023). Public authority and hybrid threats: The need for a paradigmatic update of governance models. Efficiency of Public Administration, 1(70), 32–41 [in Ukrainian].

11. United Nations. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda.

12. Kovalenko, D., Tarasov, S., Strunhar, A., Boltianska, L., & Antonenko, K. (2024). Charting paths for socio-economic revival in the wake of military turmoil. African Journal of Applied Research (AJAR). 10.26437/ajar.v10i1.644

13. Vorotin, V. Y., Vorotina, N. V., Koval, O. M., Prodanyk, V. M., & Shynkarov, A. N. (2025). Legal foundations and features of public administration in the budgetary sphere in Ukraine and abroad. Braz. J. Pub. Pol'y, 15, 319. 10.26350/18277942_000122

14. Sytnyk, H. P., Zubchyk, O. A., & Orel, M. H. (2022). Conceptual understanding of the peculiarities of managing innovation-driven development of the state in the current conditions. Science and innovation, 18(2), 3-15 10.15407/scine18.02.003

15. Kapelista, I., Shymkova, I., Marushchak, O., Hlukhaniuk, V., & Krasylnykova, I. (2024). The role of education in sustainable development: training for effective public administration and development of environmental and food security. Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias, 3, 665. 10.56294/sctconf2024665

Дата надходження статті: 28.07.2025
Дата прийняття статті: 22.08.2025
Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.09.2025

УДК 351.86:327.56
DOI https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-2(18)-06

РУСИНЮК Микола Миколайович,
кандидат наук з державного управління,
докторант кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, 03039, Україна
rusenyuk_mykola@ukr.net
ORCID: 0009-0002-4791-6633

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ РОЗБУДОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ: АДАПТАЦІЯ ДО СУЧАСНИХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. *Статтю присвячено теоретичному обґрунтуванню та систематизації механізмів публічного управління у сфері розбудови національної стійкості, визначенні основних напрямів їх трансформації в умовах сучасних безпекових викликів для підвищення адаптивності держаних та суспільних інститутів. Здійснено аналіз механізмів державного управління для подальшої концептуалізації публічного управління. Аргументовано, механізми державного управління зорієнтовані на функціонуванні владної ієрархії, тоді як публічне управління поширює ці функції на широке суспільне середовище, що життєво необхідне для формування національної стійкості в умовах сучасних безпекових викликів. Досліджено теоретичні підходи до розкриття природи механізмів публічного управління та виявлено, процесуальний контур цих механізмів, що детермінує перехід управлінської системи від поточного стану до передбачуваної (прогнозованої) стійкості. Акцентовано на функціональному призначенні цих механізмів. Обґрунтовано визначення механізмів публічного управління у сфері розбудови національної стійкості. Запропонованоа порівняльну ретроспективу трансформації механізмів публічного управління у сфері національної стійкості обумовлену переходом від ієрархічного підходу до мережево-орієнтованої парадигми. Виокремлено пріоритетні завдання публічного управління у сфері розбудови національної стійкості: стратегічне прогнозування та моніторинг; удосконалення законодавства; забезпечення сталої життєдіяльності критичної інфраструктури; координація міжсекторальної взаємодії; нівелювання деструктивних інформаційних впливів; формування стратегічних резервів та ресурсна автономія; оперативне відновлення. Механізми національної стійкості диференційовано за їхнім функціональним змістом, напрямом впливу та рівнем управлінської вертикалі. Запропонована оптимальна структура класифікації механізмів публічного управління у сфері розбудови національної стійкості.*

Ключові слова: *публічне управління, національна стійкість, механізми публічного управління, національна безпека, державна безпека, безпекові виклики, класифікація механізмів, держава політика, кризове управління, органи публічної влади.*

RUSYNIUK Mykola,
PhD in Public Administration,
Doctoral Student, Department of Public Administration,
PJSC “Higher education institution “Interregional Academy of Personnel Management”,
2, Frometivska Str, Kyiv, 03039, Ukraine
rusenyuk_mykola@ukr.net
ORCID: 0009-0002-4791-6633

TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE SYSTEM OF BUILDING NATIONAL RESILIENCE: ADAPTATION TO MODERN SECURITY CHALLENGES

Abstract. *The article is devoted to the theoretical substantiation and systematization of public administration mechanisms in the field of building national resilience, determining the main directions of their transformation in the context of modern security challenges to increase the adaptability of state and public institutions. An analysis of public administration mechanisms is carried out for further conceptualization of public administration. It is argued that public administration mechanisms are oriented towards the functioning of the power hierarchy, while public administration extends these functions to a wide social environment, which is vital for the formation of national resilience in the context of modern security challenges. Theoretical approaches to revealing the nature of public administration mechanisms are investigated and the procedural contour of these mechanisms is revealed, which determines the transition of the management system from the current state to the expected (forecasted) resilience. The emphasis is on the functional purpose of these mechanisms. The definition of public administration mechanisms in the field of building national resilience is substantiated. A comparative retrospective of the transformation of public administration mechanisms in the field of national resilience is proposed, due to the transition from a hierarchical approach to a network-oriented paradigm. The priority tasks of public administration in the field of national resilience development are identified: strategic forecasting and monitoring; improvement of legislation; ensuring sustainable vital activity of critical infrastructure; coordination of inter-sectoral interaction; leveling of destructive information influences; formation of*

© Русинюк М. М., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

strategic reserves and resource autonomy; operational recovery. National resilience mechanisms are differentiated according to their functional content, direction of influence and level of management vertical. An optimal classification structure of public administration mechanisms in the field of national resilience development is proposed.

***Keywords**: public administration, national stability, public administration mechanisms, national security, state security, security challenges, classification of mechanisms, state policy, crisis management, public authorities.*

Постановка проблеми. В умовах глобальної нестабільності та зростання гібридних загроз, традиційні моделі державного управління, орієнтовані на стабільне середовище, виявляються недостатньо ефективними. Національна безпека сьогодні вимагає не лише сильної оборони, а й національної стійкості – здатності держави та суспільства витримувати шоки, адаптуватися до змін та швидко відновлюватися після кризових явищ.

Попри стратегічне визначення важливості розбудови стійкості, залишається розрив між теоретичними концепціями та реальним інструментарієм публічного управління. Існуючі механізми публічного управління часто є занадто жорсткими та ієрархічними. Проблематика полягає у відсутності чіткої класифікації цих механізмів з реактивних на проактивні та адаптивні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання теоретичного обґрунтування механізмів публічного управління та концепції національної стійкості перебувають у центрі уваги багатьох науковців. Теоретичні аспекти державного та публічного управління, а також класифікацію його механізмів досліджували такі вчені, як І. Ісаєнко [2], О. Кавилін [3], О. Кравченко [6], Д. Омельченко [7], М. Сікорський, У. Мальцев, Д. Логачов, Ю. Стельмашенко [12], І. Скляр [13], О. Федорчак [14] та інші. У їхніх працях закладено базу для розуміння публічного управління як складної системи взаємодії суб'єктів та об'єктів через нормативно-правові, економічні та організаційні інструменти. Розвиток концепту стійкості у сфері національної безпеки та публічного адміністрування висвітлено у роботах С. Бугазіянус [1], Т. Запорожець [5], З. Коваль [4], О. Резнікова [10; 11], Г. Ситника [5], Н. Хоми [15] та інших. Зокрема, дослідники акцентують, що стійкість не є статичним станом, а динамічною здатністю системи до адаптації.

Попри наявність ґрунтовних праць, залишається недостатньо вивченим питання комплексної класифікації механізмів, які б забезпечували саме трансформаційний аспект стійкості. Більшість дослідників фокусуються на окремих видах безпеки, тоді як цілісний підхід до класифікації механізмів публічного управління у сфері розбудови національної стійкості потребує подальшого наукового опрацювання.

Мета статті. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та систематизація механізмів публічного управління у сфері розбудови національної стійкості, а також визначення основних напрямів їх трансформації в умовах сучасних безпекових викликів для підвищення адаптивності держаних та суспільних інститутів.

Виклад основного матеріалу. Теоретичне осмислення процесів розбудови національної стійкості вимагає передусім уточнення сутності механізмів публічного управління, які виступають інструментальним каркасом реалізації державної політики у сфері безпеки. Зокрема, в умовах високої невизначеності ці механізми перетворюються на гнучку систему стратегічного реагування, що вимагає переходу від жорстких ієрархій до адаптивних мережевих моделей. Відтак, трансформація управлінського інструментарію стає визначальним чинником формування життєздатної системи, здатної не лише протистояти загрозам й динамічно розвиватися у кризових умовах.

Публічне управління виправдано постає інструментом формування національної стійкості. Воно має потенціал посилювати або послаблювати ефективність інших підсистем у процесах протидії держави деструктивним впливам глобальних ризиків. Публічне управління має на меті формувати відповідну модель забезпечення національної стійкості. Безперечно, що модель забезпечення національної стійкості не є статичним утворенням; вона має складний динамічний характер, який обумовлює потребу постійної актуалізації характеристик. Процес управління стійкістю вимагає систематичного уточнення та інтеграційного оновлення, в першу чергу, через інтеграцію нових механізмів [4, с. 109].

У рамках нашого дослідження вбачається доцільним дотримуватися логіки від загального до конкретного. Це передбачає першочерговий аналіз механізмів державного управління, що створить необхідне підґрунтя для подальшої концептуалізації публічного управління. Такий підхід дозволить відобразити сучасний стан розбудови національної стійкості та особливості залучення інститутів громадянського суспільства до безпекових процесів.

Загалом, всі наявні механізми управління можна поділити на три групи: а) механізми-

знаряддя (інструменти); б) механізми-системи (набір взаємопов'язаних складників); в) механізми процеси (послідовність відповідних перетворень) [14].

У науковому дискурсі механізми державного управління трактуються як: складна система, призначену для досягнення поставлених цілей, що містить відповідну структуру, методи, важелі та інструменти впливу на об'єкт управління з нормативно-правовим, інформаційним забезпеченням [14]; комплексна система державного управління, складовими якої є конкретні механізми управління (економічний, політичний, правовий, мотиваційний тощо), що у сукупності здатні забезпечити збалансоване, дієве функціонування цілісного державного механізму [6]; система взаємопов'язаних складових (засобів, методів, інструментів, важелів), які взаємодіючи між собою, впливають на об'єкт управління [12, с. 166–167]; комплекс знань про державу та суспільство, що надає змогу ефективно вирішувати завдання з приводу забезпечення відповідності вимог та очікувань суспільства, мети його розвитку – з одного боку й структури державної влади, управлінських функцій і методів – з іншого [3, с. 211].

Отже, процеси державного управління забезпечуються відповідними механізмами, що мають динамічний характер сукупності відповідних дій зорієнтовані на мету, цілі, завданням, одночасно в залежності від управлінських процесів трансформується також і дія механізмів державного управління [12, с. 166].

Таким чином, якщо механізми державного управління зорієнтовані на функціонуванні владної ієрархії, то публічне управління поширює дані функції на широке суспільне середовище, яке є життєво необхідним задля формування національної стійкості в умовах сучасних безпекових викликів.

Теоретичне обґрунтування засад державного управління формує підґрунтя для розкриття природи механізмів публічного управління. Дослідження цих механізмів є вирішальним для осмислення того, як саме вибудовується національна стійкість.

У словнику з публічного управління запропоновано під даних поняттям визначати сукупність засобів, методів та важелів держави, сконцентрованих на формування, втілення та досягнення стратегічних векторів у сфері публічного управління, що базується на принципах наукового обґрунтування, об'єктивності та цілісності, узгодженості й унормованих дій суб'єктів публічного управління, з одного боку, та згуртованої, ефективної взаємодії об'єктів публічного управління – з іншого [8, с. 87].

Механізмами публічного управління, як відзначає І.Ісаєнко, слід розуміти як демократичну організацію управлінського впливу на суспільні процеси, що забезпечує ефективну діяльність системи органів публічної влади, громадських (неурядових) організацій, фізичних осіб та інших суб'єктів громадянського суспільства задля втілення державної політики в різнопланових сферах суспільного життя. Механізми як державного управління так і публічного управління передбачають відповідний зміст, що зумовлений способом дій певного об'єкта впливу. Способи впроваджуються через чітко визначений алгоритм регламентованих дій та операційну послідовності. Основна розбіжність обумовлена, першорядно, як у суб'єктах, так і в об'єктах впливу, що в подальшому спричиняє принципові диференціації у формах, способах і методах дій [2, с. 117].

Д.Омельченко стверджує, що механізм публічного управління є «штучно сформованою системою, яка є чітко структурованою, із законодавчими нормами, методами, засобами та інструментами впливу на управлінські об'єкти, спрямованих на досягнення чітко визначених цілей» [7].

На думку І. Скляр, механізм публічного управління доцільно розуміти як комплексну систему принципів, функцій, методів й інструментів застосування яких суб'єктами управління гарантує досягнення поставлених цілей у сфері публічного управління [13, с. 267].

Механізми державного, або публічного управління, представляють собою систему державних органів, організованих задля досягнення цілей та завдань публічного менеджменту з огляду на їх правовий статус. Також вони включають правові положення, що унормовують організаційні засади та процес втілення функцій цими органами. Альтернативне визначення вбачає сукупність засобів і методів організації управлінських процесів, які впливають на розвиток керованих об'єктів, забезпечуючи реалізацію цілей державного управління. У конкретному сенсі, механізм управління описує підхід до приведення об'єкта до бажаного стану. Публічні управлінські механізми вважаються складними системами взаємодіючих компонентів, застосовуваними суб'єктами управління для впливу на відповідні сфери з ціллю досягнення окреслених цілей та забезпечення стабільності розвитку. Вони підтримують функціонування публічної управлінської сис-

теми та вимагають кадрового, фінансового, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення, а також нормативно-правового регулювання. Дія даних механізмів як правило організована, як послідовність: мета – рішення – впливи – дії – результати [1, с. 26].

Отже, процесуальний контур цих механізмів детермінує перехід управлінської системи від поточного стану до передбачуваної (прогнозованої) стійкості. Це забезпечує її стабільну життєдіяльність (функціонування) через впровадження послідовних алгоритмів впливу: від визначення (формування) мети до отримання обґрунтованих результатів, що комплексно отоплюють усі сфери державного управління.

О. Резнікова пропонує механізми забезпечення національної стійкості розуміти як «комплекси рішень і заходів, що визначають послідовність певних процесів, дій, які відповідають загальним цілям і принципам функціонування системи забезпечення національної стійкості та зорієнтовані на досягнення державою і суспільством та окремими їх складовими частинами встановленого рівня та критеріїв стійкості» [11, с. 85–86].

Відповідно до концептуальних основ національної стійкості, функціональне призначення даних механізмів полягає у здійсненні таких завдань: 1) адаптування безпекової політики та системи управління ключовими сферами забезпечення життєзабезпечення держави й суспільства до обставин невизначеності та наростаючої турбулентності безпекового ландшафту; 2) усунення умов, які зумовлюють уразливості держави та суспільства; 3) забезпечення безперервності урядування та основних фінансово-економічних процесів у державі, організаційної стійкості органів публічного управління, безперервного функціонування ключових напрямів життєзабезпечення держави та суспільства в звичайному режимі, в період та опісля криз; 4) забезпечення суспільної стійкості до деструктивних впливів (зокрема, інформаційних); 5) забезпечення швидкого відновлення якості життя населення та умов функціонування суспільства і держави після руйнівних наслідків загроз і кризових ситуацій будь-якого характеру та походження на рівні, не нижчому за докризовий [11, с. 85–86].

Доцільно враховувати, що впровадження механізмів стійкості має сенс у тому разі, коли загрози відповідають наступним критеріям: ймовірність їх реалізації (настання відповідних подій та явищ) є високою (наприклад, держава розташована в сейсмічно активній зоні); наслідки їх реалізації можуть мати руйнівний характер; їх не можна запобігти або здолати повністю; вони мають динамічний, тривалий характер (агресія рф для України) [10, с. 22].

Зважаючи на той аспект, що впровадження механізмів національної стійкості вимагає часу та часто фінансових ресурсів, то їх всі складно, а іноді недоцільно одночасно впроваджувати. Таким чином, вибір моделі забезпечення національної стійкості та відповідних механізмів напряму залежить від встановлення основних загроз національній безпеці [10, с. 22].

Нами обґрунтовано визначення механізмів публічного управління у сфері розбудови національної стійкості як складно організовану систему нормативно-правових, організаційних та ресурсних інструментів, що через регламентовані процедури забезпечують своєчасну нейтралізацію деструктивних впливів, гарантуючи стабільність життєдіяльності держави, зміцнення її безпекового потенціалу та консолідацію демократичних інститутів задля адаптації суспільної системи до динамічних внутрішніх та зовнішніх викликів.

Результати проведеного зіставлення (табл. 1) свідчать про трансформацію механізмів публічного управління стійкістю: від ієрархічного підходу до мережево-орієнтованої парадигми. У цій системі зміцнення демократії є стратегічним пріоритетом безпеки, оскільки соціальна довіра стає ключовою детермінантою, що забезпечує оперативну реакцію держави на екзенстенційні виклики.

Отже, для України на сучасному етапі властивий перехід до новітньої парадигми публічного управління. Ця трансформація зумовлена тим, що в умовах повномасштабного вторгнення рф державний апарат не здатний забезпечити стійкість самостійно, без активної участі громадянського суспільства. Таким чином, механізм консолідації демократії трансформується з додаткового чинника впливу на життєво необхідну передумову національної безпеки.

Доцільно виокремити такі пріоритетні завдання публічного управління у сфері розбудови національної стійкості:

– стратегічне прогнозування та моніторинг (здійснення превентивного аналізу та постійної діагностування прихованих загроз у рамках безпекового середовища задля своєчасного реагування на виклики);

– удосконалення законодавства (адаптація нормативно-правової бази до умов високої динаміки безпекового середовища, що забезпечує легітимність та гнучкість до дій органів публічної влади у кризових обставинах);

Таблиця 1

Трансформація механізмів публічного управління у сфері національної стійкості: порівняльна ретроспектива

Індикатори зіставлення	Класичний підхід	Новітня парадигма
Головна мета	Захист державних кордонів та інститутів (виживання системи)	Розвиток спроможності суспільства до самовідновлення та сталий поступ через кризу
Суб'єкт управління	Переважно державні органам (вертикаль влади, силовий блок)	Держава у партнерстві з громадським суспільством, бізнесом та громадами (мережева взаємодія)
Характер дій	Реактивний (реагування на кризові події/деструктивний вплив)	Превентивний та адаптивний (прогнозування та готовність до непередбачуваних шоків)
Тип зв'язків	Вертикальна ієрархія, жорсткий контроль	Мережева взаємодія, горизонтальні зв'язки, довіра
Роль демократії	Можливе обмеження прав для стабільності (жорстке управління)	Консолідація демократії як джерело легітимності та довіри, що є базисом стійкості
Інформаційний аспект	Регламентована детермінація інформаційних потоків та низький рівень управлінської транспарентності	Стратегічні комунікації, протидія дезінформації, забезпечення прозорості та розвиток медіастійкості суспільства
Ресурсне забезпечення	Державний бюджет та матеріальні резерви	Конфігурація державних ресурсів з потенціалом волонтерського руху, міжнародна допомога

Джерело: сформовано автором.

– забезпечення сталої життєдіяльності критичної інфраструктури (формування механізмів безперервного функціонування транспортних, енергетичних, інформаційних систем незалежно від зовнішнього деструктивного впливу);

– координація міжсекторальної взаємодії (вибудовування конструктивних каналів комунікації та співробітництва між органами влади, приватним сектором та інститутами громадянського суспільства);

– нівелювання деструктивних інформаційних впливів (захист національного інформаційного простору та утвердження когнітивної стійкості населення перед загрозами гібридного спрямування);

– формування стратегічних резервів та ресурсна автономія (формування системи гарантованого забезпечення ресурсами, що надає змогу піддержувати функціональність держави в період системних випробувань різної природи);

– оперативне відновлення (створення протоколів швидкого повернення системи до сталого стану після завершення активної стадії кризи).

Функціональна спрямованість механізмів публічного управління полягає у формуванні адаптивної архітектури безпеки. Практичне впровадження визначених пріоритетів, передусім у контексті міжсекторальної синергії та протидії деструктивним інформаційним операціям, забезпечує життєдіяльність системи, її спроможність до регенерації та збереження інституційної цілісності під час високої турбулентності.

Подальше дослідження буде сфокусовано на питаннях класифікації механізмів, що трансформують теоретичні основи та ціннісні домінанти у предметні управлінські дії, націлені на розбудову національної стійкості.

Необхідність і важливість такої класифікації викликана кількома підставами: по-перше, науковими, пізнавальними та освітніми, оскільки глибоке й різнобічне пізнання національної стійкості та напрямів публічного управління вимагає не лише її загального розгляду, а й вивчення окремих складових; по-друге, класифікація полегшує визначення пріоритетності напрямів забезпечення національної стійкості, що дозволяє забезпечити обґрунтованість прогнозів щодо шляхів подальшого розвитку публічного управління; по-третє, класифікація полегшує орієнтацію у системі публічного управління, що важливо у наукових, навчальних та практичних цілях [9, с. 191].

Механізми публічного управління класифікують за характером їх впливу або природою факторів:

1) економічні механізми застосовують інструменти грошово-валютної, інвестиційної, інноваційної та податкової політики для впливу на публічне управління;

2) мотиваційні механізми містять соціально-економічні та адміністративні стимули, які спонукають державних службовців до результативної діяльності;

3) організаційні механізми включають структури об’єктів та суб’єктів публічного управління, їхні цілі, завдання, а також

методи діяльності; процеси формування організаційної структури, відповідальності та розподілу повноважень;

4) правові механізми встановлюють прийняття законодавчих і нормативно-правових актів, які регулюють відносини в відповідній сфері через нормативне забезпечення;

5) політичні механізми направляють формування політики в соціально-економічних та інших напрямках, включаючи вибори та легітимізації програм;

6) інституційні механізми гарантують спроможність територіальних громад щодо стратегічного планування і ресурсного управління, а також слугують впровадженню реформ і наданню послуг.

7) соціальні механізми пов'язані з формуванням соціальних послуг та виконання стратегічних завдань;

8) інноваційні механізми формуються з нових підходів та засобів, які підтримують реформування системи управління, сприяючи інноваційним процесам через певні правові та економічні відносини. Типологія механізмів управління може базуватися на інструментах, системах компонентів чи процедурах дій [1, с. 26–27].

У сфері державного управління національною безпекою, як відзначає С. Бугазіянус, виокремлюють державний механізм (органи), механізм управління (методи щодо прогнозування, планування та контролю, а також правовий механізм (правові інструменти) [1, с. 27].

В контексті дослідження концептуальних засад національної стійкості Т. Запорожець акцентує на тому, що «ефективність інституційного механізму забезпечення національної стійкості значною мірою залежить від спроможності інститутів державного управління адаптуватися до нових умов, оперативно приймати рішення та здійснювати координацію між різними рівнями влади і секторами» [5, с. 202].

Ефективність зазначеного механізму в Україні значною мірою зумовлюється системністю його впровадження та активною взаємодією всіх ключових суб'єктів – органів державної влади, бізнес-середовища, інститутів громадянського суспільства та міжнародних партнерів [5, с. 202].

У наукових дослідженнях із цієї проблематики особливої уваги заслуговує підхід О. Резнікової, яка наголошує, що формування механізмів забезпечення національної стійкості може відбуватися за двома базовими напрямами. Перший вектор передбачає зміцнення інституційної спроможності держави та суспільства протистояти сучасним загрозам, що охоплює своєчасне виявлення, оцінювання та мінімізацію вразливостей. Другий вектор пов'язаний із запровадженням нових процесів і комплексних заходів – організаційних, технічних, економічних та інших – які дають змогу державі й суспільству адаптуватися до тривалого впливу загроз і деструктивних чинників різної природи [11, с. 87].

На практиці ці підходи можуть реалізовуватися як окремо, так і в різних комбінаціях. До механізмів першої групи доцільно віднести реформування та розвиток сектору безпеки й оборони, оновлення стратегічних і доктринальних документів у сфері безпеки, формування узгоджених безпекових спроможностей територіальних громад, створення та підтримку мобілізаційних резервів, удосконалення систем раннього попередження і мережі ситуаційних центрів, а також проведення систематичних навчань і тренувань як для представників уповноважених органів влади, так і для населення щодо алгоритмів дій в умовах зростання рівня загроз [11, с. 87].

До ключових механізмів другої групи, своєю чергою, належить забезпечення безперервності державного управління, а також впровадження інструментів, що гарантують стабільне функціонування критично важливих сфер у періоди криз і надзвичайних ситуацій., включаючи забезпечення правонаступності влади, утвердження координації діяльності уповноважених органів влади, встановлення обміну щодо інформацією між ними й суб'єктами недержавного сектору; підтримка стійкості надання базових сервісів; формування багаторівневої системи оцінювання ризиків та спроможностей, виявлення загроз та ідентифікація уразливостей; встановлення сталих механізмів зворотного зв'язку уповноважених органів влади з населенням [11, с. 88].

Отже, диверсифікація сучасних безпекових викликів зумовлює необхідність багаторівневого підходу до розбудови стійкості. Відповідні механізми мають компонувати державний масштаб із локальним (операційним) запровадженням інструментів захисту безпосередньо в організаціях, на підприємствах та в окремих функціональних підсистемах.

Класифікацію механізмів національної стійкості можна здійснювати за такими критеріями:

1. За функціональним змістом: а) політико-правові (розробка стратегій, нормативно-правове забезпечення цивільного захисту та

стандартів стійкості); б) організаційно-управлінські (створення координаційних центрів, мереж стійкості на місцевому рівні, взаємодія між різними гілками влади); в) економічні (резервування ресурсів, фінансування оборонного сектору, підтримка критичної інфраструктури); г) інформаційно-комунікаційні (протидія дезінформації, стратегічні комунікації для зміцнення довіри між владою та громадянами).

2. За напрямом впливу: а) безпекові механізми (захист кордонів, кібербезпека, антитерористична діяльність); б) демократично-консолідуючі (механізми залучення громадянського суспільства до ухвалення рішень, розвиток волонтерського руху, утвердження спроможності зміцнення місцевого самоврядування як базису національної стійкості); в) соціально-психологічні (формування національної ідентичності, соціальна згуртованість та ментальна охорона здоров'я).

3. За рівнем управління (реалізації): а) загальнодержавний (захист національних інтересів, стратегічне планування); б) регіональний та місцевий (захист об'єктів життєдіяльності, адаптація громад до складних безпекових ситуацій); в) індивідуальний (готовність кожного громадянина); г) міжнародні (співробітництво з НАТО та ЄС, а також іншими партнерами у контексті мережевої стійкості).

Ефективність управління стійкістю в публічному секторі розглядається крізь призму комплексної взаємодії компонентів, не їх ізольованої дієвості. Структурна стійкість системи передбачає наявність механізмів компенсації: при дестабілізації організацій-

Таблиця 2

Оптимальна структура класифікації механізмів публічного управління у сфері розбудови національної стійкості

Критерії порівняння	**Традиційний підхід**	**Сучасний (адаптивний) підхід**
Політико-правові механізми	нормативно-правове забезпечення	розробка стратегій національної безпеки та стійкості (адаптація законодавства до стандартів НАТО)
	інституційне забезпечення	формування та функціонування органів, відповідальних за координацію (РНБО, КМУ, нові центри стійкості)
	дерегуляція та децентралізація	передача повноважень на місця, що підвищує живучість системи (спроможність громади керувати під час кризи)
Організаційно-управлінські механізми	моніторинг та прогнозування	система раннього попередження про загрози (сканування горизонту)
	кризове управління	регламент оперативного реагування на обставини надзвичайного характеру
	міжвідомча координація	подолання міжвідомчих неузгодженостей (діяльність МВС, СБУ та цивільних органів як цілісного механізму)
Інформаційно-комунікативні механізми	стратегічні комунікації	створення єдиного державного дискурсу та довіри до органів публічної влади
	кіберзахист та когнітивна стійкість	захист інформаційного простору від дезінформації, що розхитує демократичний лад
	публічний діалог	механізми зворотного зв'язку між владою та суспільством (цифрові платформи, петиції)
Соціально-психологічні та ціннісні механізми	формування національної ідентичності	ціннісне підґрунтя, що зумовлює людей консолідуватися перед загрозою
	патронат волонтерського руху та громадських ініціатив	державно-приватне партнерство у сфері безпеки
	освітні механізми	підготовка населення до дій в умовах кризи (цивільний захист, перша допомога)
Ресурсні механізми	захист критичної інфраструктури	забезпечення стабільності енергетики, логістики та зв'язку
	резервування ресурсів	матеріальні та фінансові фонди задля відновлення після шоків

Джерело: сформовано автором.

ного елементу стабілізуючу роль перебирає на себе ціннісно-смисловий компонент та наперед сформовані матеріально-ресурсні фонди, що запобігає кумулятивному руйнуванню системи.

Отже, ефективність публічного управління у сфері національної стійкості трансформується з суто ресурсного до стратегічного управління соціальним капіталом та суспільною довірою. У такому контексті ціннісний консенсус і соціальна згуртованість громад виступають ключовими стабілізаційними чинниками, що запобігають системні деградації в умовах високої турбулентності та невизначеності.

Сучасна держава як механізм, що прагне до життєздатності, має мати комплексний механізм взаємодії державних та недержавних акторів щодо забезпечення безпеки, безперервності функціонування ключових сфер життєдіяльності суспільства і держави, незалежно від того, наявні кризові явища, або ні. Наявність відповідних стратегій стійкості дозволяє готуватися до потенційних загроз і надзвичайних ситуацій, аби втрат від них було найменше, а відновлення після криз відбувалося якнайшвидше [15, с. 121].

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що трансформація механізмів публічного управління в умовах сучасних безпекових викликів полягає у переході від жорстких ієрархічних структур до гнучких, багаторівневих мережевих моделей. Сучасна архітектура національної стійкості вже не може покладатися виключно на централізовані приписи; вона вимагає інтеграції локальних інструментаріїв та зміцнення спроможності громад як фундаментального базису системи. Ключовим напрямами даної адаптації є: по-перше, подолання міжвідомчої роз'єднаності та усунення перепон для формування єдиного операційного простору щодо реагування; по-друге, впровадження стандартних операційних процедур та протоколів швидкого реагування, що забезпечують цілісність системи навіть у стані стратегічної невизначеності; по-третє, визначення соціального капіталу та суспільної довіри стратегічними активами, де ціннісна єдність громад стає ключовим запобіжником від системної деградації.

Таким чином, життєздатність державної системи визначається не лише потужністю її окремих організаційних компонентів, а синергією їхньої взаємодії. Трансформована модель управління повинна базуватися на принципі децентралізованої стійкості, де поєднання ресурсних резервів держави та низової самоорганізації населення створює надійний імунітет проти будь-яких зовнішніх та внутрішніх дестабілізаційних впливів.

Література:

1. Бугазіянус С. М. Механізми публічного управління: основні поняття, різновиди та приклад формування організаційно-правового механізму в контексті SMART GRID аналізу. Економічний простір. № 203. 2025. С. 23–34. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.203.23-34

2. Ісаєнко І. А. Європейські підходи до функціонування механізмів публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. № 5. 2012. С. 114–117.

3. Кавилін О. А. Поняття механізму управління в контексті місцевого самоврядування: теоретичний аспект. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2019. № 2 (66). С. 207-213.

4. Коваль З. Система стійкості держави та національної безпеки: інформаційно-психологічний аспект. Актуальні проблеми державного управління. № 1(82). 2021. С. 105–111. https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1822021229149

5. Концептуальні засади національної стійкості та державна політика врегулювання воєнно-політичних конфліктів: колективна монографія / за заг. ред. Г.П. Ситника ; ТОВ «Академпрес». Київ, 2024. 358 с.

6. Кравченко О. М. Теоретичні підходи до визначення поняття «механізм державного управління». Державне управління: удосконалення та розвиток. № 3. 2009. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=56

7. Омельченко Д. О. Сутність механізмів публічного управління регіональним розвитком в умовах сталого розвитку України. № 12. 2024. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. URL: https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-10/2024-12-02-10 DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-10

8. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

9. Публічне управління: правові, організаційні та соціальні проблеми розвитку / за наук. редакції д-ра наук держ. упр., проф. М. І. Лахижі; канд. наук держ. упр., доц. Я. В. Качан та канд. наук держ. упр., доц. В. Б. Сухомлина. Київ, 2025. 232 с.

10. Резнікова О. О. Концептуальні підходи до вибору моделі забезпечення національної стійкості. Стратегічні пріоритети. № 1(49). 2019. С. 18–27.

11. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 456 с.

12. Сікорський М. М. Мальцев У. В., Логачов Д. О., Стельмашенко Ю. О. Понятійно-термінологічний аналіз категорії «механізми державного управління». Вісник Херсонського національного технічного університету. № 3(78). 2021. С. 162–168. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.3.18

13. Скляр І. Механізми публічного управління в контексті цифровізації: теоретичний аспект. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. Вип. 6. 2023. С. 265–271. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.45

14. Федорчак О. Класифікація механізмів державного управління. Науковий вісник «Демократичне врядування». Вип. 1. 2008. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26465/ofedorchak.pdf

15. Хома Н. М. Національна стійкість: зміст та стратегія забезпечення в умовах війни та повоєнного відновлення. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Історія. Політологія. № 38. 2024. С. 119-128. DOI: https://doi.org/10.34079/2226-2830-2024-14-38-119-128

16. Sydorchuk, O., Bashtannyk, V., Terkhanov, F., Kravtsov, O., Akimova, L., & Akimov, O. (2024). Integrating digitization into public administration: Impact on national security and the economy through spatial planning. Edelweiss Applied Science and Technology, 8(5), 747-759. 10.55214/25768484.v8i5.1740

17. PIDBEREZNYKH, I., HORBACH-KUDRIA, I., GOLUBYTSKYI, S., BABICHEV, A., & LOSHYTSKYI, M. (2024). Administrative-Law Status of National Security Agencies. Revista Jurídica Portucalense, 624-652. 10.34625/issn.2183-2705(36)2024.ic-27

18. Poliova, N., Polova, L., Stepanenko, S., Izmailov, Y., Varenyk, V., & Akimov, O. (2024). Organizational and economic principles of financial monitoring of national business entities in the context of national security. Edelweiss Applied Science and Technology, 8(6), 1455-1466. 10.55214/25768484.v8i6.2262

19. Kotsur, V., Maletych, M., Pogrebytskyi, M., Negoda, A., Trachuk, T., & Andriushchenko, M. (2022). Ensuring National Security in Conditions of War: NATO's Influence. Economic Affairs, 67(4s), 707–714. 10.46852/0424-2513.4s.2022.4

20. Oliinyk, O. S., Shestopalov, R. M., Zarosylo, V. O., Stankovic, M. I., & Golubitsky, S. G. (2022). Economic security through criminal policies: A comparative study of Western and European approaches. Revista Cientifica General Jose Maria Cordova, 20(38), 265-285. 10.21830/19006586.899

References:

1. Buhaziianus, S. M. (2025). Public administration mechanisms: Basic concepts, types and an example of forming an organizational and legal mechanism in the context of SMART GRID analysis. *Ekonomichnyi prostir*, 203, 23–34. https://doi.org/10.30838/EP.203.23-34

2. Isaienko, I. A. (2012). European approaches to the functioning of public administration mechanisms. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 5, 114–117.

3. Kavylin, O. A. (2019). The concept of a management mechanism in the context of local self-government: Theoretical aspect. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Derzhavne upravlinnia*, 2(66), 207–213.

4. Koval, Z. (2021). State resilience and national security system: Information and psychological aspect. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 1(82), 105–111. https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1822021229149

5. Sytnyk, H. P. (Ed.). (2024). *Conceptual principles of national resilience and state policy for the settlement of military-political conflicts*. Kyiv: Akadempres.

6. Kravchenko, O. M. (2009). Theoretical approaches to defining the concept of "mechanism of public administration". *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 3. Retrieved from http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=56

7. Omelchenko, D. O. (2024). The essence of public administration mechanisms of regional development in the context of sustainable development of Ukraine. *Problemy suchasnykh transformatsii. Series: Law, Public Administration and Management*, 12. https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-10

8. Kuibida, V. S., Bilynska, M. M., & Petroie, O. M. (Eds.). (2018). *Public administration: Terminological dictionary*. Kyiv: NADU.

9. Lakhyzha, M. I., Kachan, Ya. V., & Sukhomlyn, V. B. (Eds.). (2025). *Public administration: Legal, organizational and social problems of development*. Kyiv.

10. Reznikova, O. O. (2019). Conceptual approaches to choosing a model for ensuring national resilience. *Stratehichni priorytety*, 1(49), 18–27.

11. Reznikova, O. O. (2022). *National resilience in a changing security environment*. Kyiv: NISS.

12. Sikorskyi, M. M., Maltsev, U. V., Lohachov, D. O., & Stelmashenko, Yu. O. (2021). Conceptual and terminological analysis of the category "mechanisms of public administration". *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, 3(78), 162–168. https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.3.18

13. Skliar, I. (2023). Public administration mechanisms in the context of digitalization: Theoretical aspect. *Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, 6, 265–271. https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.45

14. Fedorchak, O. (2008). Classification of public administration mechanisms. *Naukovyi visnyk "Demokratychne vriaduvannia"*, 1. Retrieved from https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26465/ofedorchak.pdf

15. Khoma, N. M. (2024). National resilience: Content and strategy of ensuring in wartime and post-war recovery. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Series: History. Political Science*, 38, 119–128. https://doi.org/10.34079/2226-2830-2024-14-38-119-128

16. Sydorchuk, O., Bashtannyk, V., Terkhanov, F., Kravtsov, O., Akimova, L., & Akimov, O. (2024). Integrating digitization into public administration: Impact on national security and the economy through spatial planning. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(5), 747–759. https://doi.org/10.55214/25768484.v8i5.1740

17. Pidbereznykh, I., Horbach-Kudria, I., Golubytskyi, S., Babichev, A., & Loshytskyi, M. (2024). Administrative-law status of national security agencies. *Revista Jurídica Portucalense*, 36, 624–652. https://doi.org/10.34625/issn.2183-2705(36)2024.ic-27

18. Poliova, N., Polova, L., Stepanenko, S., Izmailov, Y., Varenyk, V., & Akimov, O. (2024). Organizational and economic principles of financial monitoring of national business entities in the context of national security. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 1455–1466. https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.2262

19. Kotsur, V., Maletych, M., Pogrebytskyi, M., Negoda, A., Trachuk, T., & Andriushchenko, M. (2022). Ensuring national security in conditions of war: NATO's influence. *Economic Affairs*, 67(4s), 707–714. https://doi.org/10.46852/0424-2513.4s.2022.4

20. Oliinyk, O. S., Shestopalov, R. M., Zarosylo, V. O., Stankovic, M. I., & Golubitsky, S. G. (2022). Economic security through criminal policies: A comparative study of Western and European approaches. *Revista Cientifica General Jose Maria Cordova*, 20(38), 265–285. https://doi.org/10.21830/19006586.899

Дата надходження статті: 06.08.2025
Дата прийняття статті: 04.09.2025
Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.09.2025

УДК 351:304.4-055.2](075)
DOI https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-2(18)-07

СЕМЕНЕНКО Катерина Олександрівна,
здобувачка кафедри публічного адміністрування
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, 03039, Україна
semenenko1409@gmail.com,
ORCID: 0009-0000-6740-7866

ГЕНДЕРНІ ВИМІРИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Анотація. *Стаття присвячена комплексному дослідженню механізмів забезпечення гендерної рівності та подолання дискримінації за ознакою статті в системі державного управління та місцевого самоврядування України. У роботі проаналізовано сучасний стан та перспективи впровадження гендерної політики, охоплюючи законодавчі, соціальні та економічні аспекти. Особливу увагу приділено трансформації гендерних підходів в умовах повномасштабного вторгнення рф, коли питання рівності стали інструментом кризового реагування та основою для майбутньої відбудови.*

На основі даних «Звіту про глобальний гендерний розрив 2025», де Україна посіла 62 місце, висвітлено динаміку закриття гендерних розривів та вплив війни на ці процеси. У статті здійснено критичний аналіз ефективності гендерних квот у виборчих процесах, зокрема впровадження 40% квоти згідно з Виборчим кодексом. Досліджено явище «скляної стелі» та вертикальної сегрегації: встановлено, що попри домінування жінок на державній службі загалом, їхня частка на посадах категорії «А» становить лише 26%, а в парламенті – 21%.

Практична цінність дослідження підкріплена аналізом представленості жінок в органах державно влади та місцевого самоврядування Київської області, на основі якого розроблено інфографіку «Гендерний портрет Кивської області». Обґрунтовано необхідність використання новітніх інструментів, таких як гендерні аудити та гендерні профілі громад, для формування інклюзивних планів відновлення. Автор доводить, що паритетна участь жінок у політиці та перемовинах є стратегічною вимогою для підвищення ефективності управління та досягнення сталого миру.

Ключові слова: *гендерна рівність, державне управління, місцеве самоврядування, гендерні розриви, гендерні квоти, гендерно відповідальне відновлення, вертикальна сегрегація.*

SEMENENKO Kateryna,
Postgraduate student at the Department of Public Administration,
PJSC «Higher education institution «Interregional Academy of Personnel Management»,
2, Frometivska Str, Kyiv, 03039, Ukraine
semenenko1409@gmail.com,
ORCID: 0009-0000-6740-7866

GENDER DIMENSIONS OF PUBLIC ADMINISTRATION AND LOCAL SELF-GOVERNMENT

Abstract. *The article is devoted to a comprehensive study of the mechanisms for ensuring gender equality and overcoming gender discrimination within the system of public administration and local self-government in Ukraine. The paper analyzes the current state and prospects of gender policy implementation, covering legislative, social, and economic aspects. Particular attention is paid to the transformation of gender approaches in the context of the full-scale Russian invasion, where equality issues have become a tool for crisis response and a foundation for future reconstruction.*

Based on the "Global Gender Gap Report 2025" data, where Ukraine ranked 62nd, the dynamics of closing gender gaps and the war's impact on these processes are highlighted. The article provides a critical analysis of the effectiveness of gender quotas in electoral processes, specifically the implementation of the 40% quota under the Electoral Code. The phenomena of the "glass ceiling" and vertical segregation are investigated: it was found that despite the general dominance of women in the civil service, their share in Category "A" positions is only 26%, and in parliament–21%.

The practical value of the study is supported by an analysis of women's representation in the authorities of the Kyiv region, based on which the "Gender Portrait of the Region" infographic was developed. The necessity of using modern tools, such as gender audits and gender community profiles, to form inclusive recovery plans is substantiated. The author argues that the parity participation of women in politics and negotiations is a strategic requirement for improving administrative efficiency and achieving sustainable peace.

Keywords**:** *gender equality, public administration, local self-government, gender gaps, gender quotas, gender-responsive recovery, vertical segregation.*

© Семененко К. О., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Постановка проблеми. Україна має здобуту протягом останніх років потужну нормативну базу для забезпечення гендерної рівності. Завдання полягає в ефективній імплементації та посиленні існуючих механізмів для відповіді на актуальні виклики воєнного часу. Тема гендерно відповідального відновлення є ключовою у контексті подолання наслідків повномасштабної війни та реформування місцевого самоврядування. Місцеве самоврядування має формувати щоденний контекст забезпечення гендерної рівності в громаді – громади вирішують питання землекористування, відновлення територій та розвитку інфраструктури, покращення умов доступності, взаємодії з суспільством, соціального діалогу тощо. Місцеве самоврядування фактично впливає на рівень поваги до прав людини на місцях не менш, ніж держава на національному рівні. Гендерно відповідальне відновлення – це підхід, який вимагає інтеграції гендерної перспективи в усі етапи планування та реалізації проєктів відбудови, забезпечуючи, щоб відновлення не тільки повертало Україну до стану до війни, але й виправляло існуючу гендерну нерівність.

Незважаючи на наявність законодавчої бази та міжнародні зобов'язання існують серйозні бар'єри для практичного застосування гендерних підходів. Процес реформи децентралізації в цілому залишається гендерно-нейтральними й не враховує можливості для впровадження гендерного підходу. Наприклад, законопроект «Про службу в органах місцевого самоврядування»[4] був повністю «гендерно сліпим», але це стосується тільки попередньої редакції закону 2021 року. У поточній редакції Закону № 3077-IX (із змінами, внесеними згідно із Законом № 4240-IX від 12.02.2025) [4] надається загальна гарантія рівного доступу до служби (недопущення дискримінації за статтю та іншими ознаками), але не містить окремих спеціальних гендерних механізмів чи положень таких, як квотування чи гендерно-спрямованих заходів. Можна зазначити, що Закон передбачає загальні недискримінаційні принципи. Представники органів місцевого самоврядування часто мають низький рівень компетенції щодо питань гендерної рівності. Більшість представників органів місцевого самоврядування демонструють нестачу досвіду проведення гендерного аналізу чи інтеграції гендерних підходів. Ідеї гендерної рівності найбільше охопили вищі шари керівництва, але поступово зменшуються на нижчих ланках прийняття рішень. Представники маленьких територіальних громад, переважно ігнорують ці питання, зосереджуючись на нагальних потребах та викликах, які постали перед ними під час війни.

Війна справила вплив на інституційну структуру на місцях. У багатьох регіонах, керівництво наразі здійснюється місцевими військовими адміністраціями. Це обмежило можливості жіночих організацій повноцінно впливати на прийняття рішень на місцевому рівні, оскільки жінки недостатньо представлені в цих органах. Більшість представників місцевої влади досі мають обмежене розуміння або брак досвіду проведення гендерного аналізу чи інтеграції гендерних підходів.

Аналіз останніх тематичних досліджень. Слід відзначити велику кількість наукових досліджень та праць щодо висвітлення питання гендерної рівності вітчизняних та зарубіжних дослідників, що зумовлено популяризацією питання на світовому рівні. Багатоваріантність розкриття зазначеного питання підтверджує необхідність подальшого ретельного вивчення, дослідження та розроблення методологічних засад із подолання чи мінімізації гендерних розривів у суспільстві.

За даними Звіту про глобальний гендерний розрив 2025 року (Gender Gap Report 2025) [1], Україна посіла 62 місце серед 148 країн. Україна закрила гендерний розрив на 73%, що перевищує середньосвітовий показник, але залишається нижчим за середньоєвропейський рівень (75,1%), при цьому війна суттєво впливає на гендерну ситуацію. В 2025 році в Україні вперше презентовано Індекс гендерної рівності за методологією ЄС [2]. Розроблення українського Індексу гендерної рівності (ІГР) за стандартами ЄС тривало півтора року. Фінальні результати презентували 4 березня 2025 року. Україна стала першою державою, що розробила Індекс гендерної рівності в умовах війни. За загальним балом Україна посідає в цьому рейтингу 20-те місце серед 27 країн Європейського Союзу. Наступними кроками стане посилення державних органів у застосуванні методології ЄС у збиранні та аналітиці даних щодо гендерної рівності.

Рівність жінок і чоловіків, забезпечення принципів недискримінації за ознакою статті є одним з основних прав громадян будь якої демократичної держави. Україна наразі знаходиться у турбулентному періоді внаслідок військової агресії рф. Повномасштабна війна суттєво трансформувала та ускладнила, але не зупинила, механізми забезпечення гендерної рівності в територіальних громадах. Відбуваються

такі явища, як глибокі міграційні процеси, мобілізація чоловіків, економічна криза, втрата виробничого потенціалу, знищення інфраструктури. Економіка перебудовується скорочуючись в одних секторах, адаптується в інших, налаштовується під воєнні умови, намагаючись інтегруватися в європейські ринки. Все це, тим чи іншим чином впливає на становище чоловіків та жінок в Україні. Хоча гендерна рівність залишається одним із пріоритетів уряду України, воєнні виклики поглибили існуючу нерівність та вимагають локалізації існуючих механізмів.

Метою статті є дослідження механізмів подолання дискримінації за статтю (забезпечення гендерної рівності) та аналіз стану та перспектив забезпечення ґендерної рівності в Україні, охоплюючи законодавчі, соціальні та економічні аспекти в державному управлінні та місцевому самоврядуванні. Здійснено аналіз впливу впровадження гендерних квот у виборчі процеси України, трансформацію гендерної політики під час вторгнення рф в Україну, аналіз ефективності заходів у сфері забезпечення гендерної політики в Україні. Розкрито перспективні інструменти підвищення результативності гендерної політики в Україні такі як: гендерні профілі та гендерні аудити. Здійснено дослідження статистичних даних щодо представленості жінок в органах державного управління і місцевого самоврядування на прикладі Київської області. Створено інфографіку «Гендерний портрет Київської області щодо представленості чоловіків та жінок в органах державної влади та місцевого самоврядування».

Виклад основного матеріалу. Механізми стратегічного планування, незважаючи на війну, були збережені та актуалізовані, наприклад було суттєво оновлено Національний план дій з виконання Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир та безпека» [5] (далі – План) на 2021-2025 роки для відображення контексту повномасштабної війни та нових викликів. Війна підкреслила важливість ефективної локалізації НПД 1325 на рівні областей та громад. Обласні плани дій часто копіюють національні завдання і не завжди відображають проблеми й реальні потреби різних груп населення регіону, що свідчить про обмежені ресурси та брак досвіду на місцях. Перший проєкт Плану відновлення (червень 2022) був «гендерно-сліпим», пізніше «Гендерну рівність та інклюзію» було проголошено одним із семи принципів відновлення України. Це створило підґрунтя для інтеграції гендерних аспектів у місцеві та регіональні плани відновлення.

Гендерно-орієнтоване бюджетування (далі – ҐОБ): Незважаючи на війну, Міністерство фінансів та головні розпорядники бюджетних коштів продовжують впроваджувати ҐОБ на національному та місцевому рівнях. ҐОБ став особливо необхідним в умовах обмежених бюджетних ресурсів для врахування становища різних груп жінок і чоловіків. Однак відстежити кількість гендерно чутливих програм на місцевому рівні наразі складно.

Потреба у підтримці економічної незалежності жінок зросла, особливо для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), дружин та матерів мобілізованих та загиблих героїв. Громади, за підтримки донорів, створюють центри життєстійкості, групи соціального згуртування для жінок, що можуть стати базою для розвитку підприємництва та психологічної підтримки. Міжнародними донорами підтримуються ініціативи щодо навчання жінок новим компетенціям, включаючи політичну участь, фінансову грамотність та підприємництво.

Методологія дослідження. Для вивчення та розкриття теми застосовано системний підхід, що дало можливість розглянути проблематику гендерної рівності комплексно і всебічно. Для узагальнення теоретичних засад та формування висновків було використано абстрактно логічний метод. Структурно функціональний аналіз застосовано для дослідження статистичних даних щодо представленості жінок в органах державного управління і місцевого самоврядування. Інформаційною базою дослідження стали ключові законодавчо-нормативні акти України, дослідження та праці вітчизняних та зарубіжних науковців, міжнародні стратегічні документи з вивчення питань гендерної рівності, відкриті публічні статистичні дані, які характеризують зазначену проблематику. Комплексні статистичні дослідження даних щодо представленості жінок в органах державного управління і місцевого самоврядування протягом останніх років не проводились. Останні офіційні дані статистичної звітності з розподілом за статтю датуються початком 2022 року або більш ранніми періодами. Війна підірвала один із фундаментальних механізмів забезпечення гендерної рівності – надійну статистичну базу для прийняття рішень. Після повномасштабного вторгнення Державна служба статистики України припинила публікувати нові офіційні статистичні дані з розподілом за статтю, що створює значні складнощі для впровадження ініціатив у сфері гендерної рівності на всіх

рівнях, включаючи громади. Нестача актуальних даних призвела до посилення ролі міжнародних партнерів та ГО у проведенні швидких гендерних аналізів та досліджень для визначення потреб громад і вразливих груп (наприклад, ВПО). Так наприклад, у 2023 році у рамках Проекту «Європейський Союз за ґендерну рівність: Служба допомоги реформам» було підготовлено оновлений Гендерний профіль України [6] . В ньому викладено загальний опис ситуації з питань ґендерної рівності в Україні станом на липень 2023 року, де узагальнено досягнення та перепони на шляху до ґендерної рівності, а також ґендерні дисбаланси, які досі існують. Таким чином, війна змусила громади, міжнародних партнерів та донорів перетворити гендерні механізми на інструменти кризового реагування та відновлення. Формально інституційна база збереглася, але її ефективність на місцях залежить від здатності місцевого самоврядування подолати власні стереотипи, отримати експертизу та, що важливо, використовувати новостворені інструменти (гендерні профілі, паспорти громад) для забезпечення того, щоб плани відновлення були гендерно чутливими та інклюзивними.

«Гендерну рівність та інклюзію» було проголошено одним із семи принципів відновлення України. Це створило необхідне підґрунтя для інтеграції гендерних аспектів у місцеві та регіональні плани відновлення. Для забезпечення гендерно відповідального відновлення критично важливо залучати гендерну експертизу на регіональному та місцевому рівнях. Ця експертиза потрібна для збору інформації про гендерні розриви та розробки конкретних заходів, спрямованих на їх подолання, які повинні бути інтегровані в плани відновлення.

Попри важливість гендерної перспективи, жіночі організації та жінки загалом залишаються недостатньо представленими на керівних посадах на місцевому рівні, що обмежує їхню можливість повноцінно впливати на хід реформи децентралізації та процеси планування відновлення.

Таким чином, гендерно відповідальне відновлення є механізмом, який має забезпечити, щоб обмежені ресурси, що виділяються на відбудову, розподілялися ефективно та справедливо, враховуючи становище різних груп жінок і чоловіків, що особливо важливо в умовах, коли органи місцевого самоврядування мають обмежене розуміння або брак досвіду проведення гендерного аналізу чи інтеграції гендерних підходів.

Міністерство соціальної політики ще у 2022 році затвердило Методичні рекомендації щодо реалізації гендерного підходу на рівні територіальних громад (Наказ № 359 від 27.12.2022 [7]). Гендерний профіль (паспорт) громади став офіційним інструментом для виявлення гендерних розривів (у доступі до ресурсів, участі, реалізації прав) та їх використання при розробці гендерно чутливих програм розвитку та формуванні бюджетних програм. Це один з небагатьох визначених шляхів для побудови майбутнього гендерно чутливого суспільства держави. Групою національних консультантів ООН Жінки, за підтримки уряду Канади, також був розроблений “Посібник з розробки та використання гендерного профілю громади при формуванні публічної політики на місцевому рівні” [8]. Відповідно до Наказу Міністерства розвитку громад та територій України N 265 від 21 грудня 2022 року «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад» [9] така інформація повинна включатися в єдиний стратегічний планувальний цикл. При проведенні аналізу необхідно звертати увагу на наступні питання: демографічну ситуацію громади з розбивкою по статі та вікових групах; соціально економічне становище жінок, чоловіків та/або їх груп; запити про потреби жінок, чоловіків та /або їх груп, в тому числі вразливих; доступ до базових публічних послуг, таких як соціальний захист, освіта, охорона здоров’я жінок та чоловіків; які відмінності досвіду при реалізації своїх прав, забезпеченні потреб та отримання послуг існують у жінок, чоловіків та їх груп; які культурні та релігійні традиції практикуються у різних соціальних групах громади і як вони впливають на реалізацію прав та задоволення потреб жінками і чоловіками різних соціальних груп громади. Відповідно до п. 2.2.4. наказу Міністерства соціальної політики України № 359 гендерний профіль територіальної громади рекомендується готувати не рідше ніж раз на три роки (з урахуванням специфіки територіальної громади та її розміру). На жаль, в переважній більшості громади сьогодні не використовують, або дуже рідко використовують, гендерну статистику при формуванні та реалізації місцевої політики. Однією з причин є відсутність ресурсів (часових, людських, фінансових) на процедури акумулювання статистичних даних та їх збір в громаді, особливо розподілених за статтю, їх порівняння та аналітичне узагальнення.

Гендерний підхід у виборчих процесах України. Рівність жінок і чоловіків передбачає однакові можливості для участі в усіх сферах життя суспільства. Закріпивши цей принцип, Конституція України [10] політично і юридично визначила ґендерну стратегію розвитку українського суспільства. Державна політика забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків впродовж останніх років будується на основі принципу, що в кожній сфері державного управління мають застосовуватися ґендерні підходи – в соціальній політиці, освіті, культурі, секторі безпеки та оборони, міжнародній діяльності та економіці, охороні здоров'я, інформаційній сфері та в інших.

Оскільки чергові вибори не проводилися у зв'язку із військовим станом, інформація щодо представництва жінок у виборних органах прийняття рішень у 2021 році наразі залишається переважно актуальною (питання виникає тільки у кількості депутатів, повноваження яких припинено/складено). Серед індикаторів рівня політичної участі жінок використовуються наступні: співвідношення жінок і чоловіків в національних парламентах, виборних органах регіонального та місцевого рівнів; відсоток жінок серед членів Уряду, керівників та членів наглядових рад державних підприємств, керівників/ керівниць органів місцевого самоврядування.

За даними Глобального звіту про гендерний розрив за 2025 рік, найбільша нерівність між жінками та чоловіками спостерігається саме в політиці (Political Empowerment)[1].

Лише 17 зі 149 країн очолюють жінки.

Жінки становлять лише 18% міністрів у світі.

Лише 24% місць у парламентах світу займають жінки.

За даними Inter-Parliamentary Union [3] на початок 2025 року жінки займають близько 27% парламентів. Ці дані свідчать про те, що недостатнє представництво жінок у політиці є глобальною проблемою, яка стосується й України. За результатами дострокових парламентських виборів 2019 року, народними депутатами України IX скликання стали 336 чоловіків (79,5%) та 87 жінок (20,5%). Для України це найвищий рівень представництва жінок з 1991 року. Така тенденція є позитивним результатом зусиль різних організацій та рухів за рівні права. Історична динаміка представництва жінок у у Верховній Раді України:

I скликання (1990–1994): лише 3% депутатів були жінками.

VIII скликання (2014–2019): жінки становили 12% від загальної кількості парламентарів.

IX скликання (з 2019): відсоток жінок у парламенті досяг майже 21%.

На місцевому рівні система квот 30/70 діяла з 2015 року для виборчих списків. З 1 січня 2020 року набув чинності новий Виборчий кодекс України [11], який встановив сувору гендерну квоту 40/60 для партійних списків. Це означає, що партії не зможуть зареєструвати свої списки, якщо в них не буде щонайменше двох кандидатів однієї статі на кожні п'ять кандидатів.

Гендерні квоти є поширеною практикою у понад 55 країнах світу, варіюючи від 30% до 50%. Вони можуть бути закріплені законодавчо або ж добровільно запроваджуватися політичними партіями. Фінляндія стала першою країною, де жінки потрапили до парламенту ще у 1907 році. Тоді 19 жінок (9,5% від загальної кількості) були обрані до парламенту. Україна змогла лише трохи перевищити цей показник у 2014 році. Наразі у фінському парламенті жінки становлять 41,5%, тоді як в Україні цей показник складає близько 21%.

Після Другої світової війни у Норвегії суспільство вимагало змін у державі. Хоча вони були дуже консервативними, однією із змін були гендерні квоти, після чого, приблизно половину парламенту займали жінки. Тому квоти – це дієво, половину світу – жінки, тому треба забезпечити половину місць при владі для жінок; а також жінки дозволяють принести інший погляд, а інший погляд дозволяє створити кращу політику. Частка жінок в парламенті країн: Руанда – 61,3%, Болівія – 53,1%, Мексика – 48,2%, Коста-Рика – 45,6%, Нікарагуа – 44,6%, Південна Африка – 42,8%, це країни в яких запроваджено законодавчо гендерні квоти.

У 2018 році великого поступу в цьому питанні досягла Італія, де частка жінок у парламенті зросла до 35,7%. Це сталося завдяки новому виборчому закону 2017 року, за яким у партіях для жінок запровадили квоту у 50% і кожне друге місце у списках, а також 40% за мажоритарною системою.

Відповідно до норм Виборчого кодексу України [11], для реєстрації партійних списків на місцевих виборах у громадах з понад 10 тис. виборців обов'язковою є 40%-ва гендерна квота. Ця вимога, закріплена у частині 9 статті 219 Кодексу, має на меті забезпечити рівні можливості для кандидатів обох статей та зменшити гендерний дисбаланс у місцевих радах. Під час формування єдиного та територіальних виборчих списків партійні організації зобов'язані включати не менше двох кандидатів кожної статі у кожній «п'ятірці».

Якщо кількість кандидатів у списку партії не кратна п'яти, до останніх місць застосовується вимога щодо почергового включення кандидатів різної статі. Під час формування єдиного та територіальних виборчих списків партійні організації мають забезпечити присутність у кожній п'ятірці (місцях з першого по п'яте, з шостого по десяте і так далі) кожного виборчого списку чоловіків і жінок (не менше двох кандидатів кожної статі). А якщо кількість кандидатів у списку не кратна п'яти, до останніх у списку (від 1 до 4) застосовується вимога щодо почергового включення кандидатів різної статі.

Запровадження 40% гендерної квоти з відповідальністю у вигляді відмови в реєстрації партійних списків є значним досягненням порівняно з виборчою кампанією 2015 року. Однак, введення гендерних квот для виборчих списків на місцевих виборах зовсім не гарантує автоматичного досягнення гендерного балансу у новообраних місцевих радах. Існує декілька нюансів:

– 40%-ні квоти введені лише для виборчих списків партій, а до складу місцевих рад у чинному законодавстві така норма не встановлена. Через це дотримання партіями гендерних квот може стати формальним, а жінки – потрапити на «непрохідні» місця у партійних списках;

– партії можуть «обходити» гендерні квоти, включивши до списків номінальних кандидаток і домовившись з ними про подальшу відмову від балотування або від депутатського мандату в разі обрання.

Партії часто демонстрували лише формальний підхід до виконання гендерних квот. Це особливо помітно у територіальних виборчих списках, де жінкам, як правило, надавалися «непрохідні» останні місця. Натомість, «топові» позиції здебільшого займали чоловіки. Така ж тенденція спостерігалася і серед «перших кандидатів» у загальних виборчих списках партій. Введення 40%-ї гендерної квоти хоч і не призвело до 40%-ї представленості жінок у новообраних радах, тим не менш, сприяло зростанню їх кількості у порівнянні з попереднім складом.

Як наслідок, частка жінок у новообраних місцевих радах може зовсім не збільшитися у порівнянні з попереднім складом рад, або збільшитися незначно. У жовтні 2020 року в Україні відбулися місцеві вибори, на яких застосовувалася 40% ґендерна квота (квота 40/60 застосовується до парламентських виборів, а також до виборів в обласні, районні ради, та ради в громадах, де зареєстровано 10 000 виборців і більше. На виборах у ради в громадах, де зареєстровано менше 10 000 виборців, застосовується 30/70 квота).

Значний гендерний дисбаланс спостерігається на вищих рівнях регіонального керівництва України – тільки у 4 з 24 (17%) обласних рад, а також 2 із 24 (8%) у обласних державних (військових) адміністраціях головують чими є жінки. [12]

Адміністративно-територіальна реформа в Україні – адміністративна реформа, що полягає у наданні більших повноважень органам місцевого самоврядування (децентралізації) відбувалася з 2015 до 2019 року. Замість понад 11 000 місцевих рад було сформовано 1469 територіальних громад. Кількість 490 районів зменшилась до 136 нових районів. Основні повноваження районних рад перейшли на нижчий рівень – ради громад і вищий рівень – обласні ради. Всі наведені фактори стали передумовою щодо суттєво зростаючої конкуренції серед кандидатів у депутати серед чоловіків, і суттєво позначилось на участі жінок [13].

В Україні наразі існує 1469 територіальних громад, зокрема 623 сільських громад. Зазначимо, саме у сільських радах суттєве зменшення присутності жінок. Зафіксовано помітне скорочення рівня представництва жінок серед депутатського корпусу в сільських і селищних радах. Зокрема, у селищних радах частка жінок-депутаток знизилася з 46% у попередньому виборчому циклі до 38% у 2020 році, що в абсолютних показниках становить спад з 5734 до 3811 осіб. Така тенденція викликає занепокоєння, оскільки свідчить про зменшення участі жінок у місцевому самоврядуванні на рівні, де їхня присутність традиційно була більшою. На місцевих виборах 25 жовтня 2020 року було зафіксовано суттєве зниження частки жінок, які обіймають посади голів сільських, селищних та міських рад – з показника 31,36% до 16,5% [13]. Така динаміка свідчить про те, що процес децентралізації, попри позитивні аспекти, мав негативний вплив на рівень представництва жінок у місцевому самоврядуванні. Як приклад, досліджено статистичні дані Київської області і створено «Гендерний портрет Київської області щодо представленості чоловіків та жінок в органах державної влади та місцевого самоврядування» https://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2025/10/gendernyj-portret-kyyivskoyi-oblasti.pdf [14] Відповідно даних дослідження на всіх рівнях місцевих рад переважають чоловіки у складі. Гендерний розподіл депутатів місцевих рад Київської області станом на 01.01.2025 року має вигляд у розрізі міських, сільських, селищних рад.

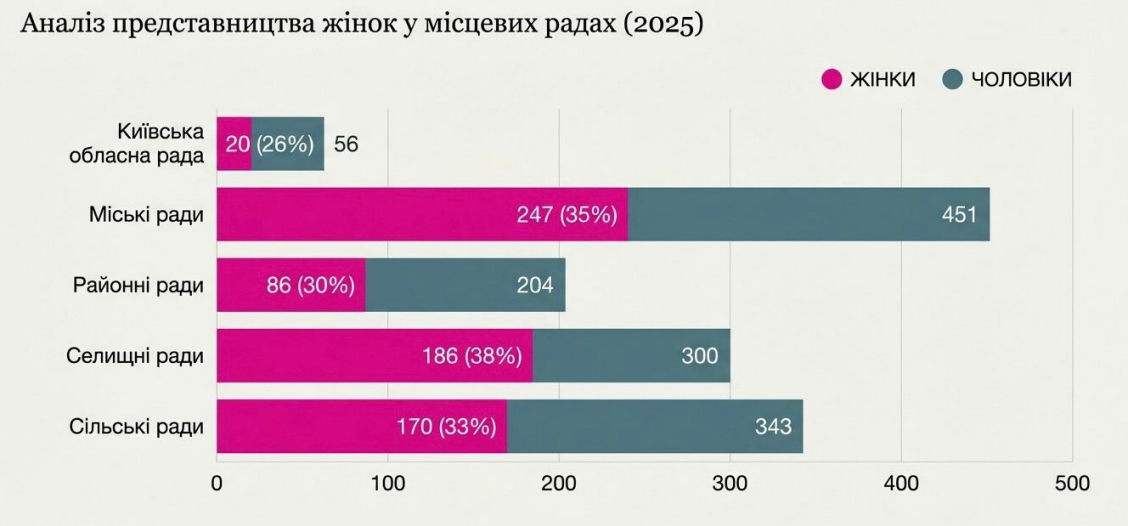

Рис. 1. Аналіз представництва жінок у місцевих радах

Джерело: розробка автора на основі [14].

Однією з обнадійливих тенденцій є те, що 21 територіальна громада Київської області демонструє високий рівень участі жінок у місцевому самоврядуванні – понад 40% депутатського складу становлять жінки. Це свідчить про поступове формування більш інклюзивного та збалансованого політичного середовища на місцевому рівні. Особливої поваги заслуговують 8 громад-лідерів, у яких жінки становлять половину та більше депутатського корпусу. Ці громади демонструють приклад ефективного залучення жінок до процесів ухвалення рішень, що є важливим кроком у напрямку забезпечення ґендерної рівності та сталого розвитку місцевих спільнот.

У Київській області у 14 з 69 територіальних громад головуючими є жінки, у декількох громадах повноваження здійснює жінка – секретар ради.

Статистичні дані розглядаються, як інструмент розуміння та стимулювання змін, та як підстава генерації нової політики, програм і проектів, а також моніторингу й оцінки конкретних дій. Відсутність статистичних даних не може бути аргументом на користь того, що проблеми не існує, бо є лише свідченням її недослідженості. Чому ж наявність статистичної інформації настільки важлива? Вона є необхідною складовою аналізу будь-якої суспільної проблеми, зокрема тієї, що потребує законодавчого регу-

Рис. 2. Громади-лідери гендерного балансу

Джерело: розробка автора на основі [14].

Рис. 3. Жінки-голови громад Київщини

Джерело: розробка автора на основі [14].

лювання проблем у досягненні гендерної рівності та розширенні їх прав і можливостей; як наслідок, жінки мають обмежені можливості впливати на прийняття рішень, що стосуються їхнього життя, життя їхніх громад і всієї країни. Будемо сподіватись, що застосування ґендерних квот виявиться тимчасовим заходом для залучення жінок до політичного життя країни, і далі партії самостійно застосовуватимуть добровільні партійні квоти, як в Канаді, Австралії, Німеччині, Франції, Великобританії, Іспанії, Швеції. Після якогосуспільство зрозуміє, що жінки-політики також вміють якісно керувати країною.

Тенденції розвитку та роль громадських організацій у становленні гендерної рівності та інклюзії

У 2022–2025 роках спостерігається посилення зв'язків між громадськими організаціями, зростання співпраці та прагнення до консолідації в єдиний громадянський рух. Водночас для досягнення стійких результатів необхідно розширити інвестиції в мережування, адвокацію гендерної рівності та захист прав жінок. Гендерна рівність та інклюзія були визначені серед ключових принципів післявоєнного відновлення на міжнародних конференціях у Лугано, Лондоні та Берліні. На основі рішень, прийнятих у рамках цих заходів, було створено Платформу забезпечення гендерного мейнстримінгу та інклюзії у процесах відновлення, яку очолили віце прем'єр-міністерка Ольга Стефанишина та Урядова уповноважена з питань гендерної політики Катерина Левченко. Для забезпечення участі громадянського суспільства в роботі Платформи функціонує Консультативна панель неурядових організацій, що відкриває можливості для залучення широкого спектра експертних голосів. Позитивною тенденцією є активне навчання жіночих організацій – як у межах тренінгів, організованих міжнародними партнерами, так і через обмін власним досвідом.

Для багатьох жінок участь у громадському секторі стає стартовим майданчиком для політичної діяльності. Політичні партії, як інституційні представники інтересів різних соціальних груп, відіграють ключову роль у забезпеченні інклюзивного представництва в системі публічної влади. Через виборчі процеси, парламентську діяльність та механізми контролю за ухваленням рішень вони впливають на формування державної політики та стратегічних напрямів розвитку.

Створення обласних мереж громадських організацій з виконання резолюції ООН 1325 стало рушійною силою у сприянні реалізації її положень на місцевому рівні, шляхом посилення координації між громадськими організаціями та місцевою владою, а також підвищення обізнаності про права жінок у сфері безпеки та миру. Розвиток регіональних мереж громадських організацій у контексті реалізації Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека». Формування обласних мереж жіночих громадських організацій, орієнтованих на імплементацію положень Резолюції 1325 на місцевому рівні, стало важливим кроком у зміцненні експертного потенціалу у сфері гендерно чутливого та інклюзивного відновлення і безпеки. Ця ініціатива отримала підтримку з боку міжна-

родних партнерів, зокрема урядів Нідерландів, Канади та Великобританії. Регіональні мережі об'єднують організації, що працюють у сфері захисту прав жінок, протидії домашньому та сексуальному насильству, надання психологічної допомоги тощо. Вони сприяють обміну досвідом, проведенню інформаційних кампаній, навчальних заходів і встановленню партнерств із міжнародними структурами, які підтримують права жінок і миротворчі ініціативи. Важливим досягненням стало також посилення інституційної спроможності жіночих правозахисних організацій у питаннях гендерно чутливого відновлення, а саме аудити безпеки територій. Діяльність сприяла впровадженню комплексного підходу до включення гендерного компонента до процесів відновлення. Апаратом Урядової уповноваженої з питань гендерної політики Катерини Левченко представлено аналітичний звіт «Здобутки та виклики обласних, Київської міської державних адміністрацій у сфері забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків у 2024 році. Плани на 2025 рік» [15] це інформація, отримана від обласних військових адміністрацій та Київської міської військової адміністрації, про здобутки у 2024 році, виклики у сфері забезпечення ґендерної рівності та плани на 2025 рік. У 2022–2025 роках обласні державні адміністрації та Київська міська військова адміністрація продемонстрували послідовну та цілеспрямовану діяльність у сфері забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків, незважаючи на складні умови. Серед основних здобутків варто виокремити: розширення інфраструктури для підтримки постраждалих осіб, зокрема жінок, які зазнали домашнього насильства; активізацію заходів з реалізації положень Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека», з акцентом на локальні ініціативи; сприяння розвитку жіночого підприємництва та лідерства, як інструменту економічного відновлення та соціальної згуртованості.

Висновки та напрями подальших досліджень. Жіноче лідерство стало більш помітним, однак у публічному дискурсі воно все одно демонструється через призму стереотипів – як виняткове, вимушене або «так сталося», на противагу чоловічому лідерству, яке подається суспільству як стандартна управлінська норма «так має бути». У критичних ситуаціях саме жінки забезпечували ключові критичні функції – координували евакуацію, запускали гуманітарні штаби, підтримували безперервність надання базових послуг. Водночас діяльність жінок залишалася малопомітною у формальних процесах прийняття рішень. Не дивлячись на це, станом на січень 2025 року в ЗСУ служать понад 70 000 жінок (на 20% більше, ніж у 2022 році), з них понад 5 500 – на передовій. Попри те, що жінки становлять більшість серед державних службовців загалом, на найвищих посадах (категорія «А») їх лише 26% [16]. Станом кінець 2025 року, в уряді України працювали 3 жінки-міністри серед 18 членів Кабінету Міністрів Украни. Жінки становлять 58% загального суддівського складу, але в керівних структурах судових установ їхня частка падає до 39%, тоді як чоловіки займають 61% керівних посад [17]. У Верховній Раді України IX скликання жінки становлять лише 21% [13]. Глобально у світі лише 18% міністрів – жінки, також лише 17 зі 149 країн світу очолюють жінки.

Паритетна участь жінок у політиці – це не лише питання справедливості, а й питання підвищення ефективності державного управління. Жінки наразі становлять лише 21% в українському парламенті, при цільовому показнику 40%. Жінки представлені вдвічі менше від мінімального рекомендованого рівня для збалансованих рішень. Це означає, що рішення ухвалюються рівно у половину необхідного суспільного досвіду. Дисбаланс не є кадровою проблемою, це є системний бар'єр для доступу жінок до прийняття рішень. Залучення жінок у перемовинах та процесах підтримання миру – нагальне і гостре питання. За останні роки участь жінок у перемовинах та миротворчих процесах залишається обмеженою, хоча спостерігається значна їх активність у сферах гуманітарної дипломатії та міжнародної адвокації. Справжній глобальний прогрес вимагає рівного представництва у прийнятті рішень, політиці та лідерстві, впровадження гендерних квот та гендерних аудитів для подолання бар'єрів. Рівність це шлях до ефективності. Наразі на регіональному рівні компетентність та пріоритетність гендерних питань знижується. На рівні громад фіксується низький рівень розуміння та ігнорування гендерних підходів. Подальші дослідження будуть спрямовані на вивчення ролі жінок у процесах політичної участі, повоєнного відновлення та відбудови України, що є стратегічною необхідністю для подолання наслідків повномасштабної війни.

Література:

1. Звіт про глобальний гендерний розрив 2025 року (Gender Gap Report 2025). Всесвітній економічний форум. URL: https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025.
2. Індекс гендерної рівності України за стандартами ЄС. Кабінет Міністрів України. 04.03.2025. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/u-kyievi-vpershe-prezentuvaly-indeks-gendernoi-rivnosti-ukrainy-za-standartamy-ies.
3. Yavorska, V., Rega, I., Kyselova, O., Goncharova, A., & Nehoda, Y. (2024). Contemporary issues in upholding women's rights and gender equality. Multidisciplinary Reviews, 8. DOI:10.31893/multirev.2024spe050
4. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 12.02.2025 р. № 4240-IX (поточна редакція).
5. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 "Жінки, мир, безпека" на період до 2025 року» від 28.10.2020 р. № 1544-р (зі змінами від 16.12.2022).
6. Гендерний профіль України 2023. Аналітичний звіт. «Європейський Союз за ґендерну рівність: Служба допомоги реформам». URL: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2024/03/eu4genderhelpdesk_ukrainegenderprofile_2023-cgp_ukr_v5.pdf.
7. Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо реалізації гендерного підходу на рівні територіальних громад» від 27.12.2022 р. № 359.
8. Посібник з розробки та використання гендерного профілю громади при формуванні публічної політики на місцевому рівні. ООН Жінки, 2022.
9. Наказ Міністерства розвитку громад та територій України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад» від 21.12.2022 р. № 265.
10. Конституція України: Закон від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР.
11. Виборчий кодекс України: Закон від 19.12.2019 р. № 396-IX.
12. Список голів обласних рад та обласних державних адміністрацій України. Режим доступу: https://lnk.ua/BNEMjvJNG.
13. Відомості щодо гендерного представництва кандидатів на посади міських голів. Центральна виборча комісія України. Режим доступу: https://www.cvk.gov.ua/actualna-informaciya/187243.html
14.Гендерний портрет Київської області щодо представленості чоловіків та жінок в органах державної влади та місцевого самоврядування (станом на 01.01.2025). URL: https://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2025/10/gendernyj-portret-kyyivskoyi-oblasti.pdf
15. Аналітичний звіт «Здобутки та виклики обласних, Київської міської державних адміністрацій у сфері забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків у 2024 році». Апарат Урядової уповноваженої з питань ґендерної політики, 2025
16. Статистичні дані про склад державних службовців. НАДС України. Режим доступу: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/infografika-2-kv-25.pdf
17. Зведена інформація про гендерний склад суддів та працівників апаратів судів 2025. ДСА України. Режим доступу: https://dsa.court.gov.ua/dsa/inshe/gender/2025_rik.
18. Гендерний аналіз виборів 2020 року. Громадянська мережа ОПОРА. Режим доступу: https://www.oporaua.org/vybory/gender_2020-23003.

References:

1. World Economic Forum. (2025). Global Gender Gap Report 2025. Retrieved from: https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-202520.
2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025, March 4). Gender Equality Index of Ukraine was presented in Kyiv for the first time by EU standards. Retrieved from: https://www.kmu.gov.ua/news/u-kyievi-vpershe-prezentuvaly-indeks-gendernoi-rivnosti-ukrainy-za-standartamy-ies [in Ukrainian].
3. Yavorska, V., Rega, I., Kyselova, O., Goncharova, A., & Nehoda, Y. (2024). Contemporary issues in upholding women's rights and gender equality. Multidisciplinary Reviews, 8.DOI: 10.31893/multirev.2024spe050
4. Law of Ukraine on Service in Local Self-Government Bodies № 4240-IX. (2025, February 12). Retrieved from official website of the Verkhovna Rada of Ukraine [in Ukrainian].
5. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine on approval of the National Action Plan for the implementation of UN Security Council Resolution 1325 "Women, Peace, Security" for the period up to 2025 № 1544-r. (2020, October 28). Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny [in Ukrainian].
6. Gender Profile of Ukraine 2023. Analytical report. (2023). Project "European Union for Gender Equality: Reform Support Service". Retrieved from: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2024/03/eu4genderhelpdesk_ukrainegenderprofile_2023-cgp_ukr_v5.pdf [in Ukrainian].
7. Ministry of Social Policy of Ukraine. (2022, December 27). On approval of Methodological recommendations for the implementation of the gender approach at the level of territorial communities (Order № 359) [in Ukrainian].
8. UN Women. (2022). Handbook on the development and use of the gender profile of the community in the formation of public policy at the local level [in Ukrainian].

9. Ministry of Communities and Territories Development of Ukraine. (2022, December 21). On approval of Methodological recommendations for the procedure for development, approval, implementation, monitoring and evaluation of the implementation of development strategies of territorial communities (Order № 265) [in Ukrainian].

10. Constitution of Ukraine. (1996, June 28). Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny, 30, 141 [in Ukrainian].

11. Electoral Code of Ukraine. (2019, December 19). Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny, 7, 48 [in Ukrainian].

12.Retrieved from: https://lnk.ua/BNEMjvJNG. List of heads of regional councils and regional state administrations of Ukraine [in Ukrainian].

13. Central Election Commission of Ukraine. Information on gender representation of candidates for the positions of city mayors. Retrieved from official website [in Ukrainian].

14. Kyiv Regional Military Administration. (2025). Gender portrait of Kyiv region regarding the representation of men and women in state authorities and local self-government. Retrieved from: https://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2025/10/gendernyj-portret-kyyivskoyi-oblasti.pdf [in Ukrainian].

15. Office of the Government Commissioner for Gender Policy. (2025). Achievements and challenges of regional, Kyiv city state administrations in the field of ensuring equal rights and opportunities for women and men in 2024. Analytical report [in Ukrainian].

16. National Agency of Ukraine on Civil Service. (2025). Statistical data on the composition of civil servants. Retrieved from official website [in Ukrainian].

17. State Judicial Administration of Ukraine. (2025). Summary information on the gender composition of judges and court staff 2025. Retrieved from official website [in Ukrainian].

18. Civil Network OPORA. (2020). Gender analysis of the 2020 elections. Retrieved from official website [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 01.08.2025
Дата прийняття статті: 27.08.2025
Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.09.2025

УДК 35:351.74:323.2
DOI https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-2(18)-08

СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА Інна Андріївна,
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного адміністрування
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, 03039, Україна
innaorlova@ukr.net
ORCID: 0000-0001-9227-7426

ІНСТИТУЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПРИЗМІ РОЗБУДОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ: БЕЗПЕКОВИЙ КОНТЕКСТ

Анотація. *Впродовж останнього десятиліття установи та організації публічного сектору зіткнулися з низкою криз та викликів (посилення безпекових викликів, диверсифікація гібридних загроз, економічні та фінансові кризи). Предметом наукового аналізу стає фактор як національної стійкості загалом, так і стійкості регіонів (областей), так і стійкості територій (кілька громад), так і стійкості окремих громад. Низка останніх досліджень апелює навтіь до організаційної стійкості окремих установ та організацій публічного сектору. Тому предметом наукових дискусій стали проблемні аспекти низки факторів організаційного розвитку, за допомогою яких державні та недержавні організації справляються з викликами і залишаються здатними нарощувати організаційну стійкість, що стає компонентом національної стійкості.*

Здійснено аналіз дефініції поняття "національна стійкість" та компонентів, що входять до його інтегрованого змісту в їх взаємозалежності (синергії), зокрема: готовність до викликів, адаптація, гнучкість, залучення зацікавлених сторін, обмін знаннями та інформацією. Національна стійкість є складноінтегрованим поняттям, відтак має місце велика кількість різних підходів до трактування змісту цього поняття. Зміцнення структур управління є найефективнішим інструментом підвищення національної стійкості. У поєднанні з цілеспрямованими зусиллями щодо посилення кожного із взаємопов'язаних операційних вимірів змісту поняття "національна стійкість" в умовах сучасних безпекових загроз діяльність установ та організацій публічного сектору може призвести до системних, стійких покращень потенціалу стійкості, підтримуючи національну безпеку, суспільну стабільність та довгостроковий розвиток. Важливим проблемним аспектом виступає питання дотримання прав людини в контексті національної безпеки. Дотримання прав людини та громадянина в Україні грунтується на відповідних міжнародних нормативно-правових актах, проте правовий режим воєнного стану зумовлює потребу певних обмежень (в частині перетину кордону, пересування).

Ключові слова: *національна стійкість, публічне управління, інституційна стійкість публічного управління, адаптивність, національна безпека, загрози, державне управління, інституційна спроможність, публічна служба.*

SEMENETS-ORLOVA Inna,
Doctor of Public Administration, Professor,
Head of the Department of Public Administration
PJSC «Higher education institution «Interregional Academy of Personnel Management»,
2, Frometivska Str, Kyiv, 03039, Ukraine
innaorlova@ukr.net
ORCID: 0000-0001-9227-7426

INSTITUTIONAL SUSTAINABILITY OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE PERSPECTIVE OF BUILDING NATIONAL SUSTAINABILITY: SECURITY CONTEXT

Abstract. *Over the past decade, public sector institutions and organizations have faced a number of crises and challenges (increasing security challenges, diversification of hybrid threats, economic and financial crises). The subject of scientific analysis is the factor of both national stability in general and the stability of regions (oblasts), the stability of territories (several communities), and the stability of individual communities. A number of recent studies also appeal to the organizational stability of individual public sector institutions and organizations. Therefore, the subject of scientific discussions has become the problematic aspects of a number of organizational development factors, with the help of which state and non-state organizations cope with challenges and remain able to increase organizational stability, which becomes a component of national stability.*

The definition of the concept of "national resilience" and the components included in its integrated content in their interdependence (synergies) were analyzed, in particular: readiness for challenges, adaptation, flexibility, stakeholder engagement, knowledge and information exchange. National resilience is a complex integrated concept, therefore there are a large number of different approaches to interpreting the content of this concept. Strengthening governance structures is the most effective tool for increasing national resilience. In combination with targeted efforts to strengthen each of the interconnected

© Семенець-Орлова І. А., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

operational dimensions of the content of the concept of "national resilience" in the context of modern security threats, the activities of public sector institutions and organizations can lead to systemic, sustainable improvements in resilience potential, supporting national security, social stability and long-term development. An important problematic aspect is the issue of respecting human rights in the context of national security. Compliance with human and civil rights in Ukraine is based on relevant international legal acts, however, the legal regime of martial law necessitates certain restrictions (in terms of border crossing, movement).

Keywords: *national stability, public administration, institutional stability of public administration, adaptability, national security, threats, public administration, institutional capacity, public service.*

Постановка проблеми. Впродовж останніх десятиліть система публічного управління багатьох країн стикнулася з численними кризами та викликами, що впливають на суспільство та економіку. Зовнішнє довкілля, в якому розвивається соціум, починає нагадувати інтеграцію багатьох факторів надзвичайного характеру та нестабільного контексту. До них належать терористичні атаки, стихійні лиха, політична нестабільність, економічні та фінансові кризи, соціально-економічні та медичні кризи, гібридні безпекові загрози та прямі військові загрози (у випадку сучасної України).

Деякі з цих соціальних проблем є комплексно проблематичними, оскільки вони є наслідком ефекту так званого «чорного лебедя»: незвичайної, непередбачуваної та рідкісної події з серйозними широкомасштабними наслідками. Поняття "стійкості" зазвичай розуміється як спосіб або здатність протистояти таким кризам, забезпечуючи при цьому функціонування організацій публічного сектору. "Нульовою" точкою для аналізу може бути функціонування організації ідентично тому, як воно функціонувало до кризи або організаційної трансформації. У випадку стійкості органів публічної влади, такі кризові моменти розвитку можуть бути не лише випробуванням для їхнього виживання, але й поштовхом до відкриття «вікна можливостей для їхніх змін», в ідеалі – для покращення їхнього функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. **Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти феномену національної стійкості як складової ефективного публічного управління стали предметом поглибленого аналізу низки вітчизняних та зарубіжних науковців. Фундаментальні засади стійкості та адаптація цієї категорії до сфери державного управління активно вивчалася такими дослідниками як О. Князєва, М. Іжа, К. Дядюра, Т. Пахомова, К. Домашевська, Н. Клименко, З. Коваль, Я. Лазебник, Р. Плахотнюк, О. Резнікова, Г. Ситник, Г. Заворітня, А. Павлінець, Д. Шкуропадська та інші. Відзначимо, що питання системного аналізу національної стійкості саме як категорії публічного управління, що охоплює інтегровані соціально-економічні, культурні, організаційно-правові та інституційні виміри, потребує подальшого уточнення.

Мета – визначити проблемні аспекти забезпечення національної стійкості та інституційної стійкості публічної служби в сучасній Україні в умовах посилення безпекових векторів.

Виклад основного матеріалу. Розбудова механізмів публічного управління в сфері національної безпеки за умов євроінтеграції України дає підстави стверджувати, що в останні декілька років відбулися зрушення в національній безпеці, як держав ЄС, так і України (з акцентуванням на розроблені у ЄС норми). Причиною активізації стало повномасштабне вторгнення рф в Україну. Як результат, події в Україні призвели до визнання росії головною загрозою цілісності Європи. Досвід країн ЄС демонструє, що посилення взаємодії з міжнародними структурами та відповідність міжнародним стандартам є важливими аспектами цього процесу. У контексті діяльності урядів держав у цьому напрямку у експертному середовищі все частіше почало звучати поняття "стійкості" для позначення спроможностей політичних еліт, інституцій публічного управління, резильєнтності окремих регіонів країни, окремих галузей економіки та всього суспільства загалом.

Здійснення реформ у сфері публічного управління передбачає розроблення та впровадження нових стратегій, політик та інструментів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування системи національної безпеки в умовах євроінтеграції. Проте, успішна інтеграція в європейський простір вимагає з одного боку внутрішніх змін у країні, а з іншого й активного співробітництва з міжнародними партнерами та врахуванням міжнародних договорів та зобов'язань. Лише за таких умов, поєднання системи національного захисту однієї держави з інтересами усього ЄС в цілому, готовність прийняти усі правила ЄС робить можливим інтеграцію нової держави в безпековий простір європростору. Забезпечення національної безпеки у контексті євроінтеграції вимагає постійного моніторингу ситуації, реагування на нові виклики та вдосконалення практики на основі аналізу найкращих міжнародних стандартів та практик.

Слід відзначити фрагментарність наукових досліджень безпекових перетворень, що відбуваються в Україні. Не в останню чергу це можливо пояснити різноспрямованістю в розумінні науковим загалом системних основ щодо розбудови безпекових структур, що має не лише наукові прогалини, а й недоліки в практичній діяльності органів державного управління сектору безпеки і оборони. Зважаючи на викладене, потребують аналізу правове, організаційне та структурно-функціональне підґрунтя системи державного управління у сфері забезпечення національної безпеки.

Теоретик Г. Ситник запропонував модель інформаційного механізму прийняття рішень, що забезпечує регулювання інформаційного обміну між суб'єктами державного управління національною безпекою та об'єктами управління. Зазначений механізм функціонує у взаємозв'язку із правовим механізмом державного управління. Моделювання інформаційного механізму передбачає можливість використання математичних методів аналізу функціонування подібних моделей [3, с. 215].

Механізми антикризового стратегічного управління в сфері національної безпеки та рекомендації органам державної влади щодо його практичного впровадження розробив А. Семенченко. Вчений вважає, що повинні бути розроблені сценарії розвитку подій і відповідні кризові механізми реагування на них для кожної складової частини сектора безпеки із чітким визначенням завдань і регламентом дій, що мають бути забезпечені необхідними ресурсами, силами та засобами. Наявність сукупності кризових механізмів дозволяє суттєво зменшити час на прийняття стратегічних рішень, підвищити ступінь їхньої обґрунтованості, рівень підготовки сил та засобів для дій у кризових і надзвичайних ситуаціях [2, с. 131].

Визначення механізмів державного управління у сфері національної безпеки як комплексу теоретичних, методологічних, регулятивних, політичних, дипломатичних, інформаційно-аналітичних, організаційних, адміністративних, науково-технічних та інших заходів, що застосовуються органами влади у внутрішній та зовнішній політиці для забезпечення реалізації безпеки країни, обґрунтував В. Мурашко. За результатами всебічного аналізу складових частин механізмів забезпечення національної безпеки автором виокремлено їх основні види, зокрема – соціальний, організаційний, правовий, політичний, інформаційний та інституційний [1, с. 7–8].

Якщо звернути увагу на нещодавні зарубіжні дослідження [4], можемо стверджувати про наявність досить поширеного підходу, що визначає чотири ключові фактори соціальної стійкості на національному рівні: патріотизм, політичну довіру, сприйняття внутрішніх загроз та сприйняття зовнішніх загроз. Демонструючи, що ці компоненти можна надійно виміряти та вони є окремими, але разом значущими, це дослідження забезпечує орієнтир для майбутніх досліджень стійкості.

Вагоме значення країни ЄС приділяють питанню кібербезпеки, в тому числі критичної інформаційної інфраструктури, її стійкості та невразливості, адже в умовах воєнного стану та гібридного характеру ведення війни вона є пріоритетною ціллю ворога. Цифровізація окресленої сфери несумлінно, призводить до підвищення продуктивності та ефективності функціонування, однак при цьому уразливість перед кібератаками зростає.

Євроінтеграційна політика України включає захист критичної інформаційної інфраструктури України, що базується на вже наявних європейських практиках у цій сфері. Так, у межах ЄС ключовою установою, що несе відповідальність за досягнення високого спільного рівня кібербезпеки, є Агентство Європейського Союзу з кібербезпеки.

Окремим аспектом виступає питання дотримання прав людини в контексті національної безпеки. Це проблемне питання можна розглядати у двох площинах: захисту прав, свобод та інтересів громадян, в умовах збройної агресії росії та співвідношення дотримання прав громадян з боку держави, забезпечення національної безпеки в умовах воєнного стану. Ця сфера суспільних відносин дає підстави говорити про певну стійкість елементів організаційно-правового забезпечення публічного управління. Загалом, рівень гарантій забезпечення прав та свобод людини і громадянина, в тому числі, у нестабільному безпековому контексті, є вагомою характеристикою інституційної стійкості усього державного апарату загалом (п. 2 ст. 3 Конституції України: "Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави") [5].

У контексті проблематики забезпечення національної безпеки питання дотримання прав людини та громадянина в Україні грунтується на відповідних європейських та міжнародних нормативно-правових актах, кон-

венціях, рішеннях Європейського суду з прав людини. Водночас, умови воєнного стану з метою реалізації Стратегії національної безпеки потребують певних обмежень у правах громадян, зокрема перетину кордону, доступу до деякого роду інформації тощо.

Говорячи про сучасний стан національної безпеки в Україні, ми можемо констатувати, що у нинішніх реаліях відбувається лише її генеза. Військове вторгнення росії продемонструвало недосконаліть наявної на той момент системи національної безпеки нашої держави. Водночас, стало зрозумілим, що національна безпека України не може формуватися окремішньо від загальноєвропейської, так само, як і національна безпека країн Європи, мусить враховувати, що захищеність українських кордонів від різних видів небезпек (війна із зовнішнім ворогом, тероризм, природні катаклізми тощо). Тому головним завданням, яке водночас є і однією з головних проблем у впровадженні механізмів публічного управління у сфері національної безпеки в Україні є її адаптація до загальноєвропейської безпеки та впровадження механізмів ЄС у досліджуваній сфері в український простір. Останнє є не завжди легкоздійсненним процесом, адже певні пережитки минулого лишаються у свідомості суттєвої частки українців, особливо більш похилого віку.

У даному контексті все більше актуалізується потреба у побудові таких механізмів національної безпеки, які б гарантували цілісність і недоторканість України у майбутньому, після перемоги над ворогом. Військове вторгнення росії нагадали про важливість посилення обороноздатності та вдосконалення механізмів протидії агресору. Структура та ефективність системи національної безпеки України потребують серйозної модернізації та адаптації до стандартів, що діють у ЄС.

Захист на різних рівнях, включаючи територіальний та кібернетичний, стає пріоритетним завданням. Однак важливо враховувати, що воєнний стан впливає на всі аспекти життя країни, включаючи економіку, політичну систему та соціальну сферу. Підтримка військових операцій, реабілітація ветеранів, забезпечення безпеки цивільного населення – усі ці аспекти вимагають ретельного аналізу та ефективного управління.

Важливим питанням залишається стан громадянської свідомості та громадянської культури. Це процес, на динаміку якого значною мірою еволюційним чином впливають іманентні фактори суспільного розвитку. Однак, стан громадянської освіти та здатність держави забезпечити у всій країні розбудову систему громадянської освіти та національно-патріотичного виховання навіть у нестабільних умовах, є важливою характеристикою інституційної стійкості системи державного управління. Варто наголосити, що громадяни часто не володіють необхідною інформацією про механізми забезпечення безпеки та свою роль у цьому процесі, що призводить до недостатньої участі у відповідних заходах.

До соціальних проблем можемо віднести і низький рівень довіри з боку громадськості до органів влади. Недовіра громадян до інституцій національної безпеки є значущою перешкодою для їхньої ефективної діяльності. Така недовіра знижує рівень підтримки з боку суспільства, що в свою чергу негативно впливає на здатність цих інституцій виконувати свої функції. Недостатня прозорість та підзвітність органів влади, а також наявність корупційних проявів, сприяють формуванню негативного ставлення громадян до національних безпекових структур.

Війна, яка призвела до збільшення показнику смертності у період з 2022 р. по сьогодення та масову еміграцію (на яку окрім війни вплинула і економічна ситуація в країні), а також падіння народжуваності призвели до погіршення демографічної ситуації. Особливо тривожною є тенденція зниження народжуваності в країні, яка зумовлена не лише воєнним конфліктом, але й економічною нестабільністю та низьким рівнем соціального захисту сімей. Негативний вплив факторів стресу та неспокою на психічне здоров'я населення може призвести до зниження репродуктивної функції, що загрожує демографічному відтворенню нації.

Велика кількість вимушено внутрішньо переміщених осіб у певних регіонах західної та центральної України стали обставиною, що перевіряла на професійну спроможність та стійкість органи місцевого самоврядування, посадових осіб органів місцевого самоврядування, публічну службу загалом. Врешті-решт, у жодному регіоні України гуманітарної катастрофи не відбулося, органи місцевого самоврядування продемонстрували досить високий рівень ефективного кризового реагування, співпраці з громадою та підтримки високого рівня громадської партисипації у громадах.

Також органи виконавчої влади, створені на місцях відповідно запровадженому правовому режиму воєнного стану, районні військові та обласні військові адміністрації, загалом проявили достатній рівень ризик-менеджменту, зокрема у сферах ліквідації

наслідків руйнування критичної інфраструктури та інших інфраструктурних об'єктів.

Вагому групу проблем досі складають інституційні та правові. Так, українське законодавство у сфері національної безпеки з одного боку є доволі деталізованим, визначаючи повноваження окремих органів державної влади та військових інституцій. Проте, водночас, множинність структурних елементів системи національної безпеки обумовлює її складність та багаторівневість нормативно-правового забезпечення. Публічно-правовий механізм забезпечення національної безпеки в Україні формується відповідно до Конституції України, яка встановлює основоположні засади цього механізму. Зокрема, стаття 17 Конституції України визначає захист суверенітету і територіальної цілісності держави, а також забезпечення її економічної та інформаційної безпеки як найважливіші функції держави і справу всього народу. Ці та інші конституційні положення утворюють гарантії забезпечення національної безпеки, закріплюючи основні повноваження державних органів у цій сфері.

Реорганізація та модернізація органів національної безпеки часто проводиться фрагментарно, без належного завершення та інтеграції нових підходів у повсякденну практику. Органи національної безпеки не завжди встигають адаптуватися до швидкозмінних умов безпеки, зокрема, новітніх технологічних загроз та гібридних воєнних методів. Подальше реформування, наближення законодавства до норм ЄС може усунути дублювання функцій різних органів, які займаються питаннями національної безпеки. Відсутність чіткої координації між різними відомствами, які займаються питаннями національної безпеки, ускладнює прийняття ефективних рішень. Ця проблема проявляється у фрагментарному підході до управління та реагування на загрози, що, в свою чергу, знижує загальну ефективність системи національної безпеки.

Для вирішення цієї проблеми необхідно розробити та впровадити механізми ефективної міжвідомчої координації, включаючи створення спільних робочих груп, впровадження єдиних інформаційних систем, регулярне проведення спільних навчань та тренувань, а також розробку чітких протоколів взаємодії. Лише завдяки скоординованим зусиллям усіх залучених сторін можливо забезпечити належний рівень національної безпеки та оперативно реагувати на сучасні виклики і загрози.

Високий рівень плинності кадрів у державних установах може призводити до втрати досвіду та знань. Часті зміни персоналу негативно впливають на стабільність та ефективність роботи органів національної безпеки, оскільки нові співробітники потребують часу на адаптацію та набуття необхідного досвіду. Крім того, втрата кваліфікованих працівників, які мають унікальні знання та навички, набуті протягом багатьох років служби, є суттєвим ударом по інституційній пам'яті організації. Причинами високої плинності кадрів можуть бути недостатня оплата праці, відсутність можливостей для професійного росту, низький рівень соціального захисту та стресові умови роботи.

У сучасних умовах кібербезпека є критичним компонентом національної безпеки, оскільки кібератаки можуть мати серйозні наслідки для державних інституцій, економічних систем, критичної інфраструктури, суспільства загалом. З огляду на зростаючу складність та масштабність кіберзагроз, ефективна кібербезпека потребує впровадження передових технологій для виявлення, запобігання та нейтралізації атак. Для цього необхідно не лише використовувати сучасне програмне забезпечення та апаратні засоби, а й забезпечити високий рівень кваліфікації персоналу, що працює в цій сфері. Висококваліфіковані фахівці з кібербезпеки здатні розробляти і впроваджувати комплексні стратегії захисту, аналізувати загрози в режимі реального часу та оперативно реагувати на інциденти. Однак підготовка таких спеціалістів потребує значних інвестицій у навчання та професійний розвиток. Крім того, ефективна кібербезпека вимагає постійного оновлення технологій та методів захисту, оскільки кіберзагрози швидко еволюціонують. Це потребує значних фінансових ресурсів, які не завжди доступні у необхідних обсягах.

Виклики громадській безпеці та громадському порядку залишаться навіть в післявоєнний період, в тому числі ті, що стосуються цивільного захисту, особливої уваги буде потребувати розмінування територій та небезпека пов'язана з цим фактором, безпеки масових заходів та дорожнього руху, як а також організована економічна злочинність і злочинність, пов'язана з наркотиками, а також торгівля людьми.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Реформа національної безпеки в повоєнній ситуації має бути комплексним і цілеспрямованим процесом, спрямованим на покращення ефективності та адаптацію системи безпеки до нових викликів і загроз. Необхідно, щоб український народ та керівництво країни рішуче діяли у визначенні наці-

ональних інтересів, шляхів їх досягнення та забезпеченні національної безпеки, оскільки це є основною передумовою для існування та розвитку України. Стан нашої держави вказує на те, що потрібно переглянути підходи до розуміння національної безпеки негайно, і не можна чекати, доки буде розроблено ідеальне наукове обґрунтування.

З огляду на майбутню відбудову та процес європейської інтеграції, Україна стоїть перед значним збільшенням обсягу робіт зі зміни законодавства та практик. Цей обсяг включає адаптацію національних нормативних актів до стандартів ЄС, реформування інституційних структур, а також впровадження нових політик та процедур, які відповідають європейським вимогам. Важливість цієї роботи обумовлена необхідністю забезпечення відповідності українського правового та адміністративного поля до норм і принципів ЄС, що є ключовою умовою для успішної інтеграції.

Реформа національної безпеки має включати зміни в законодавстві, інституційні зміни, забезпечення у кадровій підготовці посадовців поданої сфери, вирішення питань технічного забезпечення, окреслення ролі міжнародних партнерів у забезпеченні національної безпеки України та з іншого боку – належну детермінацію ролі України для загальної національної безпеки країн ЄС.

Дослідження виконане в рамках науково-дослідної теми: "Кризово-адаптаційна стійкість публічної служби в умовах посилення безпекових викликів", номер державної реєстрації – 0125U003404.

Література:

1. Мурашко В. С. Організаційно-правові засади формування механізмів державного управління у сфері національної безпеки у провідних країнах ЄС : автореф. дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.05. Київ, 2020. 20 с.

2. Семенченко А. І. Механізм антикризового стратегічного управління в сфері національної безпеки. Реєстрація, зберігання і обробка даних : наук.-техн. журн. 2008. Т. 10. № 1. С. 125–136.

3. Ситник Г. П., Андреєв С. О. Про нову конфігурацію постійно діючих органів управління цивільного захисту на державному рівні. Вісн. Нац. акад. держ. упр. при Президи. Укр. : наук. журн. 2014. № 2. С. 5–11.

4. Zigdon, A., Lavenda, O., Lewin, E. National resilience: Development and validation of a new four-dimensional model for disaster preparedness assessment. Journal of Safety Science and Resilience, Volume 7, Issue 1, March 2026, 100228, https://doi.org/10.1016/j.jnlssr.2025.100228

5. Конституція України: Закон України від 28.06.1996. База даних "Законодавство України". ВР України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text .

6. Салюк-Кравченко О. О., Семенець-Орлова І. А. Комплексний механізм публічного управління у сфері енергетичної безпеки як складової національної стійкості (в умовах енергетичної кризи 2022–2024 років). 2024. Механізм публічного управління, 107-114.

7. Chorna O., Semenets-Orlova I. S., Shyshliuk V., Pugachov M., Pugachov, V. Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. International Journal of Professional Business Review. 2023. 8(5). 90. DOI:10.55908/SDGS.V11I3.816

8. Korolchuk O. et al. Conceptual aspects of public administration of the quality of life in the context of war. Health Leadership and Quality of Life. 2025. 4. 1.DOI:10.56294/hl2025587

9. Korolchuk O. et al. State Regulation of Ensuring the Quality Medical Care During Martial Law in Ukraine: Lessons for the International Community. Issues L. & Med. 2024. 39. 3. 12. PMID: 38771711

10. Nehara Yu., Danylenko et al. The ethical aspect of public administration under special regime and sustainable development. Salud, Ciencia y TecnologíaSerie de Conferencias. 2024. 3. 755 p. DOI:10.56294/sctconf2024.755

References:

1. Murashko, V. (2020). Orhanizatsiino-pravovi zasady formuvannia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia u sferi natsionalnoi bezpeky u providnykh krainakh EU [Organizational and legal principles of forming public administration mechanisms in the field of national security in leading EU countries]: avtoref. dys. ... kand. derzh. upr. : 25.00.05. Kyiv, 2020. 20 s. [in Ukrainian].

2. Semenchenko A. I. Mekhanizm antykryzovoho stratehichnoho upravlinnia v sferi natsionalnoi bezpeky [Mechanism of anti-crisis strategic management in the field of national security]. Reiestratsiia, zberihannia i obrobka danykh : nauk.-tekhn. zhurn. 2008. T. 10. № 1. S. 125–136 [in Ukrainian].

3. Sytnyk H. P., Andreiev S. O. Pro novu konfihuratsiiu postiino diiuchykh orhaniv upravlinnia tsyvilnoho zakhystu na derzhavnomu rivni [On the new configuration of permanent civil protection management bodies at the state level]. Visn. Nats. akad. derzh. upr. pry Prezyd. Ukr. : nauk. zhurn. 2014. № 2. C. 5–11 [in Ukrainian].

4. Zigdon, A., Lavenda, O., Lewin, E. National resilience: Development and validation of a new four-dimensional model for disaster preparedness assessment. Journal of Safety Science and Resilience, Volume 7, Issue 1, March 2026, 100228, https://doi.org/10.1016/j.jnlssr.2025.100228

5. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 28.06.1996. Baza danykh "Zakonodavstvo Ukrainy". VR Ukrainy. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (Mode to access: 10.01.2025) [in Ukrainian].

6. Saliuk-Kravchenko, O. O., & Semenets-Orlova, I. A. (2024). Kompleksnyi mekhanizm publichnoho upravlinnia u sferi enerhetychnoi bezpeky yak skladovoi natsionalnoi stiikosti (v umovakh enerhetychnoi kryzy 2022–2024 rokiv) [A comprehensive mechanism of public governance in the field of energy security as a component of national sustainability (in the context of the energy crisis of 2022–2024)]. Mekhanizm publichnoho upravlinnia, 107-114 [in Ukrainian].

7. Chorna, O., Semenets-Orlova, I. S., Shyshliuk, V., Pugachov, M., & Pugachov, V. (2023). Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. International Journal of Professional Business Review, 8(5), 90.

8. Korolchuk, O., et el. (2025). Conceptual aspects of public administration of the quality of life in the context of war. Health Leadership and Quality of Life, (4), 1. 11. DOI:10.56294/hl2025587

9. Korolchuk, O., et el. (2024). State Regulation of Ensuring the Quality Medical Care During Martial Law in Ukraine: Lessons for the International Community. Issues L. & Med., 39, 3. 38771711

10. Nehara, Y. D., Orlova, I. S., Kapitanets, S., Kyrychenko, M., & Bykov, O. (2024). The ethical aspect of public administration under special regime and sustainable development. Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias, 3, 755.DOI:10.56294/sctconf2024.755

Дата надходження статті: 06.08.2025
Дата прийняття статті: 05.09.2025
Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.09.2025

УДК 351.74:355.1(477)
DOI https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-2(18)-09

СЕРВЕТНИК Володимир Віталійович,
доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
доцент кафедри публічного адміністрування
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, 03039, Україна
servetnyk.vol@gmail.com
ORCID: 0009-0000-5936-9927

КОМУНІКАЦІЯ ПРИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННІ ВЕТЕРАНІВ НА ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ: ПІДТРИМКА ВЕТЕРАНІВ В УМОВАХ РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Анотація. *У статті розглянуто, яким чином державна комунікація може бути практичним інструментом публічної політики для підвищення участі ветеранів і ветеранок у конкурсах на посади публічної служби та покращення їхніх результатів без порушення конкурсних процедур, принципів меритократії, рівного доступу та недискримінації. Актуальність теми пов'язана зі значним зростанням кількості ветеранів після 2022 року та необхідністю їх ефективної професійної реінтеграції на тлі відновлення й оновлення системи добору кадрів у межах реформи державного управління та європейської інтеграції України. У цих умовах саме якість державної комунікації визначає, чи зрозумілі правила конкурсу для кандидатів, чи однаково вони застосовуються в різних органах влади та чи здатна система добору коректно враховувати військовий досвід у цивільному контексті.*

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять принципи державного управління як орієнтир професійної публічної служби; підхід політичного аналізу, який дозволяє оцінювати комунікацію як інструмент політики з реальними, вимірюваними результатами; а також підхід мережевого врядування, що підкреслює важливість узгодженої взаємодії між Міністерством у справах ветеранів України, Національним агентством України з питань державної служби, кадровими підрозділами органів влади, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. Емпірична частина ґрунтується на порівняльному аналізі практик США, Великої Британії та Канади з акцентом не на наданні пільг, а на ролі комунікації у зменшенні інформаційних бар'єрів, уніфікації правил і забезпеченні прозорого застосування чинних процедур.

Дослідження показує, що у США ефективність забезпечується завдяки стандартизованим довідникам, зрозумілим інструкціям і єдиному тлумаченню процедур, що знижує кількість технічних помилок і підвищує передбачуваність для кандидатів і кадрових служб. У Великій Британії важливу роль відіграє механізм гарантованого інтерв'ю для ветеранів, які відповідають мінімальним вимогам, що полегшує перший контакт із роботодавцем, але не скасовує оцінювання за компетентностями. Канадський досвід акцентує увагу на надійності даних та інституційному контролі, адже навіть за наявності законодавчого пріоритету справедливість добору залежить від коректного підтвердження статусу кандидата, зрозумілого пояснення процедур і відкритої реакції держави на технічні проблеми.

Для України запропоновано узгоджену модель державної комунікації у сфері працевлаштування ветеранів на публічну службу, що передбачає спільні комунікаційні підходи Міністерства у справах ветеранів і НАДС; використання єдиних формулювань у вакансіях і роз'ясненнях; запровадження пілотного механізму гарантованого інтерв'ю як комунікаційного входу до конкурсу для ветеранів, які відповідають мінімальним вимогам; створення інструменту перекладу військових навичок у цивільні компетентності для кандидатів і HR; регул0ярне оприлюднення простих і зрозумілих показників результативності; а також навчання кадрових служб етичній та неупередженій оцінці бойового й службового досвіду без стигматизації. Практичне значення результатів полягає у підвищенні довіри до конкурсного добору, зменшенні інформаційної нерівності для ветеранів і посиленні реформи державного управління через прозорі та конкурентні процедури, сумісні з євроінтеграційними вимогами.

Ключові слова: *реформа державного управління, ветерани, публічна служба, державна комунікація, меритократія, принципи державного управління, політичний аналіз), мережеве врядування, перекладач навичок.*

SERVETNYK Volodymyr,
Doctor of Philosophy in Public Administration,
Associate Professor at the Department of Public Administration,
PJSC "Higher education institution "Interregional Academy of Personnel Management",
2, Frometivska Str, Kyiv, 03039, Ukraine
Servetnyk.vol@gmail.com
ORCID: 0009-0000-5936-9927

© Серветник В. В., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

COMMUNICATION IN THE EMPLOYMENT OF VETERANS IN THE CIVIL SERVICE: SUPPORTING VETERANS IN THE CONTEXT OF PUBLIC ADMINISTRATION REFORM AND EUROPEAN INTEGRATION

Abstract. *The article examines how government communication can serve as a practical public policy tool to increase veterans' participation and improve their performance in competitive recruitment for public service positions without undermining competition, meritocracy, equal access, or non-discrimination. The relevance of the study is driven by the growing number of veterans after 2022 and the need for their effective professional reintegration alongside the restoration and modernization of civil service recruitment within Ukraine's public administration reform and EU integration agenda. In this context, the quality of government communication determines whether recruitment rules are clear to applicants, applied consistently across institutions, and capable of appropriately interpreting military experience within civilian competency frameworks.*

The theoretical and methodological basis of the study combines the principles of public administration as a benchmark for a professional civil service; policy analysis, which treats communication as a policy instrument with measurable outcomes; and a network governance approach that highlights coordinated interaction among the Ministry for Veterans Affairs of Ukraine, the National Agency of Ukraine on Civil Service, HR units, local authorities, civil society organizations, and international partners. The empirical analysis draws on a comparison of practices in the United States, the United Kingdom, and Canada, focusing not on preferential treatment itself but on how communication reduces information barriers, standardizes rules, and supports transparent implementation of existing procedures.

The findings show that in the United States effectiveness is achieved through standardized guidance, clear instructions, and consistent interpretation of procedures, which reduce technical application errors and increase predictability for candidates and HR professionals. In the United Kingdom, the guaranteed interview scheme for veterans who meet minimum requirements lowers the initial access barrier while preserving competency-based selection. The Canadian experience highlights the importance of data reliability and institutional oversight, as fairness in recruitment depends on accurate status verification, clear explanations of procedures, and transparent responses to technical issues.

For Ukraine, the article proposes a coordinated government communication model for veterans' access to public service, including joint communication approaches by the Ministry for Veterans Affairs and the civil service authority; unified wording in vacancy announcements and explanations; a pilot guaranteed interview mechanism as a communication entry point to competition for minimally qualified veterans; a tool to translate military skills into civilian competencies for applicants and HR; regular publication of clear performance indicators; and training for HR staff on ethical and unbiased assessment of combat and service experience without stigmatization. The practical value of the study lies in strengthening trust in competitive recruitment, reducing information asymmetry for veterans, and supporting public administration reform through transparent and merit-based procedures aligned with EU integration requirements.

Keywords: *public administration reform, veterans, public service, government communication, meritocracy, Principles of Public Administration, policy analysis, network governance, skills translator.*

Постановка проблеми. Після 2022 року Україна отримала безпрецедентний виклик і водночас можливість – масштабну реінтеграцію ветеранів у цивільну сферу, зокрема на посади публічної служби. Реформа державного управління Public Administration Reform – "PAR" та курс на членство в ЄС підвищують вимоги до кадрових процедур, прозорості й довіри громадян до державних інституцій. У фокусі опиняється питання: як розгорнути спеціальні заходи підтримки ветеранів, не підміняючи конкуренцію винятками з права, а навпаки – посилюючи меритократію та рівний доступ.

Стандарти "SIGMA principles" (принципи державного управління) фіксують, що рівний доступ і конкурсний добір за компетентностями є ключовими умовами професіоналізації публічної служби та відповідності європейським критеріям; останній звіт SIGMA щодо України прямо вказує на потребу відновлення меритократичних процедур і посилення HR-спроможності органів влади [1]. Річний звіт Єврокомісії за 2024 рік у розділі про публічне управління підтверджує: прогрес переговорів залежить від повернення до відбору на засадах заслуг і рівних можливостей, тоді як практики прямих непрозорих призначень підривають професійність і стабільність служби [2]. Національне законодавство закріплює "рівний доступ до державної служби" як базовий принцип; отже, будь-які спеціальні заходи щодо ветеранів мають бути сумісними з конкурсом і правом, а не підміною конкуренції [3]. Після періоду воєнних винятків Уряд і Національне агентство України з питань державної служби публічно комунікували курс на відновлення конкурсів і модернізацію процедур у відповідності до "SIGMA principles" і показників Плану України 2024–2027 [4].

У цьому контексті державна комунікація стає системоутворювальним інструментом: саме вона знімає інформаційні бар'єри, перекодовує військові компетенції у цивільні профілі, збільшує подання заяв і забезпечує справедливе застосування чинного законодавства. Важливість полягає в тому, що ефективна комунікація дозволяє одночасно підсилити соціальну інклюзію та дотриматися меритократії, що є індикаторами відповідності "PAR" і критеріям ЄС, а також практикою,

яка вимірюється донорськими та інституційними індикаторами (ЄС/DG NEAR, SIGMA, ПРООН) [1; 2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналітичне поле формують кілька груп джерел. По-перше, це оцінки системи державного управління України за Принципами державного управління OECD/SIGMA, де фіксуються прогалини в конкурсних процедурах, HR-управлінні та комунікації з кандидатами [1]. По-друге, річні звіти Європейської Комісії (*DG NEAR*) щодо України, які прив'язують просування переговорного процесу до відновлення набору на засадах заслуг і рівних можливостей [2]. По-третє, національне законодавство про державну службу, де закріплено принцип рівного доступу й конкурсу як базову правову рамку спеціальних заходів щодо ветеранів [3].

Окремий масив становлять урядові та відомчі документи про відновлення конкурсної процедури і цифровізацію сервісів добору: рішення Уряду, інформаційні матеріали Національного агентства з питань державної служби, запуск е-Карти вакансій державної служби на платформі е-Ветеран Міністерством у справах ветеранів [4; 5; 19–23]. Вони задають контекст для аналізу того, як державні органи вже використовують комунікацію для залучення цільових груп.

На міжнародному рівні релевантні практики описуються у звітах *OECD* щодо державних комунікацій, де окреслено принципи інклюзивності, доказовості та вимірюваності, а також у дослідженнях ПРООН щодо реінтеграції ветеранів в Україні на основі платформи *"reSCORE"*, де комунікаційні інтервенції розглядаються як ключові точки входу до публічних сервісів [10; 17; 18]. Додатково використано офіційні матеріали США, Великої Британії та Канади стосовно преференцій і пріоритету для ветеранів у публічній службі – як джерело опису моделей, що поєднують підтримку ветеранів із меритократією [7–9; 11–16].

Мета статті. Мета статті – на основі порівняльного аналізу моделей США, Великої Британії та Канади, а також українського нормативно-інституційного поля (зокрема е-Карти вакансій на платформі е-Ветеран і відновлення конкурсу) запропонувати узгоджену комунікаційну архітектуру підтримки ветеранів без підміни конкуренції. Структура викладу включає теоретико-методологічні засади, порівняльний аналіз моделей, роль міжнародних партнерів, український контекст, практичні імплікації, обмеження й висновки.

Виклад основного матеріалу. Аналітична рамка дослідження поєднує "SIGMA framework" (рамку оцінювання державного управління) як нормативний стандарт відповідності ЄС, "policy analysis" (політичний аналіз) для оцінювання інструментів комунікації й добору, а також елементи "network governance" (мережевого врядування) для опису взаємодії Міністерства у справах ветеранів, Національного агентства України з питань державної служби, центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, громадянського суспільства та донорів. Методи дослідження – аналіз, синтез, узагальнення, case-study (кейс-стаді), порівняння: тематичний огляд міжнародних практик комунікації щодо доступу ветеранів до публічної служби; зіставлення кейсів (США, Велика Британія, Канада) за уніфікованою логікою; проєкція прикладів на українське середовище з урахуванням правового принципу рівного доступу, плану відновлення конкурсів і наявних цифрових сервісів. Джерельна база охоплює моніторингові звіти OECD/SIGMA для України, звіт Єврокомісії за 2024 рік, матеріали Уряду й НАДС про відновлення конкурсу, інформаційні ресурси Міністерства у справах ветеранів (е-Карта вакансій), офіційні матеріали США щодо "Veterans' Preference" і Великої Британії щодо схеми гарантованого інтерв'ю, аудиторські матеріали Комісії з державної служби Канади щодо пріоритету для ветеранів і технічних ризиків ідентифікації [1; 2; 4; 5; 7–9; 11–18]. Допоміжну рамку складають рекомендації OECD щодо державних комунікацій, де підкреслено важливість сегментації аудиторій, постановки вимірюваних цілей і публікації метрик залучення [10].

Насамперед окреслюється логіка порівняння: йдеться не про надання преференцій як заміну конкурсу, а про те, як державна комунікація у трьох юрисдикціях пояснює правила доступу ветеранів, знімає інформаційні бар'єри та допомагає справедливо застосувати чинне право. Саме від якості комунікації залежить, чи зрозуміють кандидати вимоги, чи однаково трактуватимуть кадрові служби документи та критерії, і чи не виникатиме відчуття нерівного ставлення.

США демонструють модель, де програма "Veterans' Preference" (преференції для ветеранів у процедурах добору) історично закріплена в законодавстві та процедурних настановах Офісу управління персоналом США – "OPM" (центральний орган з політики людських ресурсів федеральної служби). Комунікаційна архітектура тут

багатоканальна й стандартизована: офіційні довідники, покрокові інструкції, шаблони "запитання – відповіді" та інтеграція з єдиним порталом вакансій. Потенційний кандидат у відкритому доступі бачить, які саме категорії ветеранів охоплює преференція, які підтверджувальні документи подаються, як працює "category rating" (категорійне оцінювання кандидатів за рівнями відповідності) [8; 11; 12]. Особлива увага приділяється формам на кшталт "SF-15" (стандартна форма для підтвердження права на пільги) та прикладам коректного пакетування доказів, що зменшує ризик відхилення заявки через технічні огріхи. Ключові інституції – "OPM" і кадрові служби відомств – отримують єдині методичні орієнтири, а відтак і єдину мову спілкування з кандидатами. Сильна сторона моделі – масштабована одноманітність комунікації: коли кожен етап і кожен документ пояснено зрозуміло й однаково, спадає невизначеність, скорочується час реагування й менше простору для довільних трактувань. Водночас регуляторна деталізація породжує чутливість до помилок правозастосування: безперервне навчання кадрових служб щодо тлумачення преференцій, актуалізація довідників і синхронізація даних стають критично необхідними, аби уникати формалізму та неоднакової практики між відомствами [8].

У Великій Британії реалізовано іншу логіку налаштування очікувань. Схема "Great Place to Work for Veterans" (урядова ініціатива, за якою ветеран, що відповідає мінімальним вимогам до посади, гарантовано переходить на етап інтерв'ю) презентується як комунікаційний міст до конкурсу, а не його заміна. Офіційні ресурси детально пояснюють, що означають "мінімальні вимоги", як їх перевіряють і як виглядає наступний крок добору; паралельно міністерства та установи уніфікують оголошення про вакансії, щоб твердження про гарантоване інтерв'ю звучало однаково й не вводило в оману [7; 13–15]. Комунікація будується на трьох опорах: чіткі повідомлення про право доступу, прості інструкції для подачі заявки, стандартизовані пояснення щодо подальших етапів оцінювання компетентностей. Сильна сторона моделі – сумісність із меритократією: кандидат отримує вхідний доступ до діалогу з роботодавцем, але результат визначається за компетентностями й прозорими критеріями. Проблемна зона – нерівномірність впровадження між відомствами і потреба навчати кадрові служби, як коректно оцінювати військові компетентності у цивільних профілях завдань [7; 14].

Канадська модель робить помітний наголос на надійності даних і інституційному нагляді. Пріоритет для ветеранів у федеральній публічній службі має чітке законодавче підґрунтя, а його практичне застосування контролює Комісія з державної служби ("PSC"). У 2024–2025 роках виявлено технічну проблему передавання даних між Міністерством національної оборони та "PSC", що ускладнила коректну ідентифікацію статусу кандидатів; у відповідь проведено спеціальний аудит із публічним викладом висновків і коригувальних дій [9; 16]. Комунікаційний урок Канади подвійний. По-перше, наявність пріоритету не гарантує його рівномірного застосування без стійких потоків даних і дублюючих механізмів верифікації; отже, державна комунікація має не лише заохочувати кандидатів, а й чесно пояснювати процедури підтвердження статусу та строки розгляду. По-друге, публічний характер аудиту підвищує довіру: громадськість бачить, як держава визнає проблему, пояснює її причини, планує виправлення та моніторить виконання. Сильна сторона моделі – юридична чіткість у поєднанні з інституційним моніторингом; ризикова – вразливість до технічних збоїв, які, якщо їх вчасно не виявляти й не комунікувати, перетворюються на джерело недовіри і відчуття несправедливості [9].

Узагальнюючи плавний перехід від однієї моделі до іншої, можна сказати, що США ілюструють силу стандартизованих інструкцій і єдиного словника для кандидатів і кадрових служб; Велика Британія – ефект простого, але чіткого порога входу у вигляді гарантованого інтерв'ю за умови мінімальної відповідності; Канада – ключову роль надійних даних і зовнішнього нагляду для справедливого застосування пріоритетів. Спільним знаменником є комунікація, яка не підміняє конкурс, а зменшує невизначеність, підвищує якість взаємодії і робить правила однаково зрозумілими для всіх учасників процесу [7–9; 11–16].

Для ЄС через "DG NEAR" (Генеральний директорат із питань сусідства та переговорів щодо розширення) і ініціативу "SIGMA" (спільний проєкт ОЕСР та ЄС з оцінювання державного управління) задаються нормативні вимоги до набору кадрів на засадах заслуг і застосовуються індикатори моніторингу; для України це означає потребу відновити конкурси, посилити оцінювання компетентностей, підвищити прозорість і уніфікувати стандарти комунікації з претендентами [1; 2]. Рекомендації OECD щодо

державних комунікацій формують методичну рамку інклюзивності, доказовості та вимірюваності, де ключовими є сегментація аудиторій, постановка вимірюваних цілей і публікація метрик залучення – усе це критично необхідно для кампаній із працевлаштування ветеранів на публічну службу [10]. ПРООН, спираючись на дослідження "reSCORE" (аналітична платформа для політик відновлення та реінтеграції), пропонує практичні "entry points" (точки входу) – від цільових комунікаційних інтервенцій і кар'єрного супроводу до навчання підрозділів кадрових служб, – що можуть безпосередньо вбудовуватися в державні сервіси підготовки кандидатів [17; 18].

Правову рамку в Україні задає Закон України "Про державну службу" з базовим принципом рівного доступу; отже, спеціальні заходи щодо ветеранів мають бути інформаційно-сервісними і сумісними з конкуренцією, а не винятками з неї [3]. Після воєнних дерогацій Уряд і НАДС публічно підтримали законодавчі зміни щодо відновлення конкурсної процедури, синхронізовані з принципами "SIGMA" і Планом України 2024–2027; відповідні комунікації пояснюють мету – професіоналізація служби, уніфікація оцінювання компетентностей, прозорість і зрозумілі строки [4; 19; 20]. Для адресної взаємодії з ветеранською спільнотою Міністерство у справах ветеранів запустило е-Карту вакансій державної служби та місцевого самоврядування на базі платформи е-Ветеран – фактично це дашборд (панель) вакансій за регіонами й органами, що оновлюється щоденно та наповнюється кадровими службами; у публічних повідомленнях системно подається кількість доступних позицій і логіка користування сервісом [5; 21–23]. На рівні політики Уряд схвалив Стратегію ветеранської політики до 2030 року з операційним планом 2024–2027, де працевлаштування та розвиток людського капіталу ветеранів визначено одним із ключових пріоритетів [6].

Практичні вузли державної комунікації доцільно структурувати навколо трьох напрямів. По-перше, зрозуміле пояснення правил конкурсу простою мовою з однаковими формулюваннями в усіх оголошеннях і відомствах, що зменшує бар'єр входу і ризик різночитань. По-друге, запуск "skills translator" (перекладача навичок), який зіставляє військові компетенції з цивільними описами посад і допомагає як кандидатам грамотно самоописувати досвід, так і кадровим службам коректно ставити поведінкові запитання та фіксувати індикатори. По-третє, впровадження відкритих метрик успішності комунікації – середній час до першого інтерв'ю, частка проходження кожного етапу, результативність стажувань і працевлаштувань. Одночасно потрібне системне навчання кадрових служб етичній і професійній оцінці бойового досвіду без стигматизації (чек-листи, матриці компетентностей, приклади поведінкових індикаторів). Як пілотний інструмент доцільно адаптувати британський елемент гарантованого інтерв'ю для ветеранів, які відповідають мінімальним вимогам, – саме як комунікаційний міст до конкурсу, а не як спрощення оцінювання [7; 14]. Важливо також врахувати канадський урок надійності даних: інтеграція реєстрів, первинна перевірка статусу та дублюючі механізми підтвердження, аби технічні збої не спотворювали застосування пріоритетів і не підривали довіру [9; 16].

Для Уряду доцільно затвердити обов'язковий регламент державної комунікації з чітко визначеними складниками: цілі (збільшення частки ветеранів серед претендентів, скорочення часу до першого інтерв'ю, зростання довіри), аудиторії (ветерани різних категорій, члени сімей, кадрові служби, керівники підрозділів, громадські організації), ключові повідомлення для кожного сегмента, канали (платформа е-Ветеран, державний портал вакансій, сайти органів місцевого самоврядування, центри надання адміністративних послуг, соціальні мережі, гаряча лінія), правила стилю (проста мова, відсутність жаргону, однакові формулювання в усіх оголошеннях), відповідальні підрозділи (Міністерство у справах ветеранів, НАДС, пресслужби та кадрові служби), контроль якості (перевірка читабельності, юридичний перегляд, єдині шаблони оголошень), строки опрацювання звернень та ескалація. Інтеграцію е-Карти з державним порталом вакансій слід здійснювати через спільну авторизацію, єдині довідники посад і компетентностей, обов'язкові метадані вакансій, а також відкритий програмний інтерфейс для публічної панелі показників.

Для громадянського суспільства пріоритетом є розгортання мережі менторства з числа ветеранів, які вже працюють у державних органах, та проведення аудиту доступності комунікації (читабельність, інклюзивна мова, доступність для людей із порушеннями зору чи слуху). Донорські організації можуть зосередити підтримку на продуктах і процесах, які залишаються у державній власності, легко масштабуються та мають відкриті методології: створення й оновлення "skills translator"

з відкритою ліцензією, підтримка циклу досліджень потреб користувачів, формування спільнот практики для пресслужб і кадрових служб, розгортання системи моніторингу й оцінювання з чіткими результатними індикаторами [10; 17; 18]. Для академічної спільноти важливо запускати квазіекспериментальні оцінювання впливу комунікаційних інтервенцій із використанням груп "до/після" та "контроль/тест", валідовувати індикатори перенесення військових компетентностей у цивільні профілі, публікувати відкриті знеособлені набори даних та інтегрувати результати в навчальні курси з публічного управління й державних комунікацій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Державна комунікація у сфері працевлаштування ветеранів на публічну службу має бути мостом між військовим досвідом і цивільними профілями компетентностей, а не винятком із конкурсу. Порівняльні моделі США, Великої Британії та Канади демонструють сумісність інструментів на кшталт пріоритету або гарантованого інтерв'ю з меритократією за умов чіткої правової рамки, інституційного нагляду, надійності даних і зрозумілої комунікації [7–9]. Для України ключові кроки – відновлення й модернізація конкурсних процедур відповідно до *"SIGMA principles"*, інтеграція цифрових сервісів у єдиний комунікаційний контур, підготовка кадрових служб до оцінювання військових компетенцій, вимірюваність впливу кампаній і збалансування підтримки ветеранів із рівним доступом до служби [1; 2; 4; 5; 10]. Такі кроки посилюють *"PAR"*, підвищують довіру до держави та наближають євроінтеграційну мету.

Межі дослідження пов'язані з тим, що матеріал має описово-аналітичний характер і спирається на відкриті звіти, політичні документи та офіційні вебресурси; запропоновані пілоти потребують емпіричної перевірки в органах різних рівнів із урахуванням специфіки посад. Наступний етап передбачає тестування інструментів у реальних конкурсах, порівняння з контрольними групами та регулярне вимірювання *"KPI"* (ключових показників ефективності) комунікації в динаміці, що відкриває перспективи для поглиблених кількісних і змішаних досліджень в Україні.

Література:

1. OECD/SIGMA. Державне управління в Україні: оцінювання за Принципами державного управління. Париж: OECD/SIGMA, грудень 2023 року. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/public-administration-in-ukraine_078d08d4-en.html

2. Європейська Комісія, DG NEAR. Звіт щодо України – 2024. 30 жовтня 2024 року. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine+Report+2024.pdf

3. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII (чинний). Київ: Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19

4. Національне агентство України з питань державної служби. Уряд підтримав законопроєкт, що відновлює конкурсну процедуру добору державних службовців. 14 липня 2025 року. URL: https://nads.gov.ua/en/news/the-government-supported-the-draft-law-that-restores-the-competitive-procedure-for-recruiting-civil-servants

5. Міністерство у справах ветеранів України. Держслужба для ветеранів: Мінветеранів запустило е-Карту вакансій для ветеранів та ветеранок. URL: https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/derzhsluzhba-dlya-veteraniv-minveteraniv-zapustilo-e-kartu-vakansiy-dlya-veteraniv-ta-veteranok

6. Кабінет Міністрів України. Уряд схвалив Стратегію ветеранської політики до 2030 року. 29 листопада 2024 року. URL: https://www.kmu.gov.ua/en/news/uriad-skhvalyv-stratehiiu-veteranskoi-polityky-na-period-2030-roku

7. UK Civil Service. Схема "Great Place to Work for Veterans". Офіційна сторінка. URL: https://www.civil-service-careers.gov.uk/great-place-to-work-for-veterans/

8. U.S. Office of Personnel Management. *Vet Guide for HR Professionals* (керівництво щодо преференцій для ветеранів). URL: https://www.opm.gov/policy-data-oversight/veterans-services/vet-guide-for-hr-professionals/

9. Public Service Commission of Canada. Аудит застосування пріоритету для ветеранів (переривання передавання даних). 21 січня 2025 року. URL: https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/publications/audit-order-preference-veterans-data-outage.html

10. OECD. *OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward*. Париж: OECD, 2021. URL: https://www.eca.europa.eu/ECAPublications/SR-2024-24/SR-2024-24_EN.pdf

11. U.S. Office of Personnel Management. *Guide to Processing Personnel Actions. Chapter 7: Documenting Veterans' Preference*. 2023. URL: https://www.opm.gov/policy-data-oversight/data-analysis-documentation/personnel-documentation/processing-personnel-actions/gppa07.pdf

12. U.S. Office of Personnel Management. *Veterans and Transitioning Service Members*. URL: https://www.opm.gov/fedshirevets/veteran-job-seekers/vets/

13. UK Government. *Civil Service Starts Guaranteed Interview Scheme for Veterans*. 5 жовтня 2020 року. URL: https://www.gov.uk/government/news/civil-service-starts-guaranteed-interview-scheme-for-veterans

14. UK Government. *Information Regarding Civil Service's Guaranteed Interview Scheme for Veterans* (відповідь на запит за законом про свободу інформації). 2020. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/61b7403cd3bf7f05545e1400/Information_regarding_civil_service_starts_garunteed_interview_scheme_for_Veterans_2020_and_other_questions.pdf

15. Wyre Council. Політика "Veterans Guaranteed Interview Scheme". Офіційна сторінка. URL: https://www.wyre.gov.uk/jobs-1/veterans-guaranteed-interview-scheme

16. Veterans Affairs Canada. Аудит проблеми передавання даних до PSC, що вплинула на працевлаштування ветеранів: аналітична записка. 20 листопада 2024 року. URL: https://public.cdn.cloud.veterans.gc.ca/pdf/about-vac/who-we-are/department-officials/minister/briefing/dec2-2024/30-public-service-commission-data-transfer-issue-en.pdf

17. UNDP Ukraine. *Adapting to Civilian Life: Entry Points to Strengthen Veterans' Reintegration in Ukraine (Based on reSCORE Ukraine 2024)*. 2025. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/adapting-civilian-life-entry-points-strengthen-veterans-reintegration-ukraine-based-rescore-ukraine-2024

18. UNDP Ukraine. *Adapting to Civilian Life: Entry Points to Strengthen Veterans' Reintegration in Ukraine* (full report, EN/UA). 2025. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-08/pub_unukr24_veterans-adapting-to-civilian-life_eng_2208.pdf

19. Кабінет Міністрів України. Уряд підтримав проєкт Закону, що відновлює конкурсну процедуру. Прес-реліз, 14 липня 2025 року. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-pidtrymav-proekt-zakonu-shcho-vidnovliuie-konkursnu-protseduru

20. Національне агентство України з питань державної служби. Уряд підтримав проєкт Закону, що відновлює конкурсну процедуру. 14 липня 2025 року. URL: https://nads.gov.ua/news/uriad-pidtrymav-proekt-zakonu-shcho-vidnovliuie-konkursnu-protseduru

21. Міністерство у справах ветеранів України. На е-Карті вакансій державної служби для ветеранів та ветеранок розміщено вже понад 200 пропозицій. URL: https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/na-e-karti-vakansiy-derzhavnoi-sluzhbi-dlya-veteraniv-ta-veteranok-rozmischeno-vzhe-ponad-200-propozitsiy

22. Платформа е-Ветеран. е-Карта вакансій. URL: https://eveteran.gov.ua/

23. Міністерство у справах ветеранів України. Як подати заяву на відбір на посаду фахівця із супроводу ветеранів та демобілізованих осіб: покрокова інструкція. 22 серпня 2024 року. URL: https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/yak-podati-zayavu-na-vidbir-na-posadu-fahivtsya-iz-suprovodu-veteraniv-ta-demobilizovanih-osib-pokrokovainstruktsiya

References:

1. OECD/SIGMA. Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. Paris, OECD/SIGMA, December 2023. Available at: https://www.sigmaweb.org/en/publications/public-administration-in-ukraine_078d08d4-en.html

2. European Commission, DG NEAR. Ukraine 2024 Report. 30 October 2024. Available at: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine+Report+2024.pdf

3. Pro derzhavnu sluzhbu [On Civil Service]: Law of Ukraine No. 889-VIII of 10 December 2015 (current). Kyiv, Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19 [in Ukrainian].

4. National Agency of Ukraine on Civil Service. The Government Supported the Draft Law that Restores the Competitive Procedure for Recruiting Civil Servants. 14 July 2025. Available at: https://nads.gov.ua/en/news/the-government-supported-the-draft-law-that-restores-the-competitive-procedure-for-recruiting-civil-servants

5. Ministry of Veterans Affairs of Ukraine. Civil Service for Veterans: The Ministry Launched an e-Vacancy Map for Veterans. Available at: https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/derzhsluzhba-dlya-veteraniv-minveteraniv-zapustilo-e-kartu-vakansiy-dlya-veteraniv-ta-veteranok [in Ukrainian].

6. Cabinet of Ministers of Ukraine. Government Approves Veterans Policy Strategy up to 2030. 29 November 2024. Available at: https://www.kmu.gov.ua/en/news/uriad-skhvalyv-stratehiiu-veteranskoi-polityky-na-period-2030-roku

7. UK Civil Service. Great Place to Work for Veterans Scheme. Available at: https://www.civil-service-careers.gov.uk/great-place-to-work-for-veterans/

8. U.S. Office of Personnel Management. Vet Guide for HR Professionals (Veterans' Preference). Available at: https://www.opm.gov/policy-data-oversight/veterans-services/vet-guide-for-hr-professionals/

9. Public Service Commission of Canada. Audit on the Application of the Order of Preference for Veterans (Data Transfer Outage). 21 January 2025. Available at: https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/publications/audit-order-preference-veterans-data-outage.html

10. OECD. OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward. Paris, OECD, 2021. Available at: https://www.eca.europa.eu/ECAPublications/SR-2024-24/SR-2024-24_EN.pdf

11. U.S. Office of Personnel Management. Guide to Processing Personnel Actions. Chapter 7: Documenting Veterans' Preference. 2023. Available at: https://www.opm.gov/policy-data-oversight/data-analysis-documentation/personnel-documentation/processing-personnel-actions/gppa07.pdf

12. U.S. Office of Personnel Management. Veterans and Transitioning Service Members. Available at: https://www.opm.gov/fedshirevets/veteran-job-seekers/vets/

13. UK Government. Civil Service Starts Guaranteed Interview Scheme for Veterans. 5 October 2020. Available at: https://www.gov.uk/government/news/civil-service-starts-guaranteed-interview-scheme-for-veterans

14. UK Government. Information Regarding Civil Service's Guaranteed Interview Scheme for Veterans (Freedom of Information Release). 2020. Available at: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/61b7403cd3bf7f05545e1400/Information_regarding_civil_service_starts_garunteed_interview_scheme_for_Veterans_2020_and_other_questions.pdf

15. Wyre Council. Veterans Guaranteed Interview Scheme. Policy page. Available at: https://www.wyre.gov.uk/jobs-1/veterans-guaranteed-interview-scheme

16. Veterans Affairs Canada. Audit on the PSC Data Transfer Issue Impacting Veteran Hiring: Briefing Note. 20 November 2024. Available at: https://public.cdn.cloud.veterans.gc.ca/pdf/about-vac/who-we-are/department-officials/minister/briefing/dec2-2024/30-public-service-commission-data-transfer-issue-en.pdf

17. UNDP Ukraine. Adapting to Civilian Life: Entry Points to Strengthen Veterans' Reintegration in Ukraine (Based on reSCORE Ukraine 2024). 2025. Available at: https://www.undp.org/ukraine/publications/adapting-civilian-life-entry-points-strengthen-veterans-reintegration-ukraine-based-rescore-ukraine-2024

18. UNDP Ukraine. Adapting to Civilian Life: Entry Points to Strengthen Veterans' Reintegration in Ukraine (Full Report, EN/UA PDFs). 2025. Available at: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-08/pub_unukr24_veterans-adapting-to-civilian-life_eng_2208.pdf

19. Cabinet of Ministers of Ukraine. Uriad pidtrymav proekt Zakonu, shcho vidnovliuie konkursnu protseduru [The Government Supported the Draft Law that Restores the Competitive Procedure]. Press release, 14 July 2025. Available at: https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-pidtrymav-proekt-zakonu-shcho-vidnovliuie-konkursnu-protseduru [in Ukrainian].

20. National Agency of Ukraine on Civil Service. Uriad pidtrymav proekt Zakonu, shcho vidnovliuie konkursnu protseduru [The Government Supported the Draft Law that Restores the Competitive Procedure]. 14 July 2025. Available at: https://nads.gov.ua/news/uriad-pidtrymav-proekt-zakonu-shcho-vidnovliuie-konkursnu-protseduru [in Ukrainian].

21. Ministry of Veterans Affairs of Ukraine. Na e-Karti vakansii derzhavnoi sluzhby dlia veteraniv ta veteranok rozmishcheno vzhe ponad 200 propozytsii [More than 200 Civil Service Vacancies for Veterans Have Already Been Posted on the e-Vacancy Map]. Available at: https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/na-e-karti-vakansiy-derzhavnoi-sluzhbi-dlya-veteraniv-ta-veteranok-rozmischeno-vzhe-ponad-200-propozitsiy [in Ukrainian].

22. e-Veteran Platform. e-Karta vakansii [e-Vacancy Map]. Available at: https://eveteran.gov.ua/ [in Ukrainian].

23. Ministry of Veterans Affairs of Ukraine. Yak podaty zaiavu na vidbir na posadu fakhivtsia iz suprovodu veteraniv ta demobilizovanykh osib: pokrokova instruktsiia [How to Apply for the Position of Specialist in Supporting Veterans and Demobilised Persons: Step-by-Step Instruction]. 22 August 2024. Available at: https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/yak-podati-zayavu-na-vidbir-na-posadu-fahivtsya-iz-suprovodu-veteraniv-ta-demobilizovanih-osib-pokrokovainstruktsiya [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 24.07.2025
Дата прийняття статті: 18.08.2025
Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.09.2025

УДК 351:37-056.2/.3 (477)(043.3)
DOI https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-2(18)-10

СИДОРЕНКО Світлана Станіславівна,
доктор філософії з публічного адміністрування,
доцент кафедри публічного адміністрування
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, 03039, Україна
вчитель початкових класів
Броварського ліцею № 6,
svetlana_rubanka@ukr.net
ORCID: 0000-0002-3362-0607

БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ПОЧАТКОВОЇ ШКОЛИ

Анотація. *Стаття присвячена комплексному дослідженню проблеми формування безбар'єрного освітнього середовища в умовах трансформацій сучасної української освіти. Проаналізовано нормативно-правові засади забезпечення доступності освіти, управлінські механізми створення безпечного та комфортного освітнього простору, а також теоретичні підходи до осмислення феномену безбар'єрності. Обґрунтовано роль публічного управління та освітнього менеджменту у забезпеченні якості освіти, зокрема в початковій школі. Доведено, що безбар'єрність є інтегративною характеристикою якості освітніх послуг та передумовою сталого розвитку освітньої системи.*

Вказується, що механізми публічного управління безбар'єрною освітою передбачають підготовку управлінських, керівних і педагогічних кадрів із необхідними спеціалізованими компетенціями. Особлива увага приділяється створенню умов, які сприяють максимально ефективній адаптації та соціалізації дітей з особливими освітніми потребами. Незважаючи на наявність певних позитивних результатів, впровадження безбар'єрної освіти в Україні стикається з численними труднощами. Для розвитку цієї сфери необхідне подальше вдосконалення законодавчої бази, фінансових механізмів, створення сприятливого шкільного середовища, розвитку матеріально-технічної бази, методичного та кадрового забезпечення, а також подолання соціальних і професійних стереотипів.

Науковий аналіз впровадження механізмів публічного управління безбар'єрною освітою дозволяє оцінити готовність управлінських, керівних і педагогічних кадрів до професійної діяльності в умовах інклюзивного освітнього середовища.

Розуміння концепції безбар'єрної освіти як цілісного теоретико-практичного конструкта визначає моделювання управлінської системи, здатної забезпечити ефективне впровадження публічного управління цією сферою в закладах освіти. Основними принципами підготовки кадрів у цьому контексті є системний, аксіологічний, суб'єктний, компетентнісний, контекстний та акмеологічний підходи. Методологічна концепція підкреслює, що ефективність підготовки залежить від освітніх інновацій та педагогічних умов, які сприяють успішному засвоєнню фахівцями методичних знань і практичних навичок для роботи в умовах інклюзивної освіти.

Досліджено сучасні національні практики забезпечення безбар'єрності та соціальної інклюзії у деяких країнах світу. Наведено характеристику відповідних програмних документів, визначено загальну методологію та її взаємозв'язок із європейськими та міжнародними стандартами. Проаналізовано заходи у сферах соціальної, економічної, громадянської, фізичної та цифрової безбар'єрності, а також універсального дизайну інфраструктури, які можуть бути застосовані в Україні.

Ключові слова: *безбар'єрність, освітнє середовище, початкова школа, управління освітою, якість освіти.*

SYDORENKO Svitlana,
Doctor of Philosophy in Public Management and Administration,
Associate Professor at the Department of Public Administration
PJSC «Higher education institution «Interregional Academy of Personnel Management»,
2, Frometivska Str, Kyiv, 03039, Ukraine
svetlana_rubanka@ukr.net
ORCID: 0000-0002-3362-0607

BARRIER-FREE EDUCATIONAL ENVIRONMENT AS A STRATEGIC PRIORITY FOR THE DEVELOPMENT OF MODERN PRIMARY SCHOOL

Abstract. *The article is devoted to a comprehensive study of the formation of a barrier-free educational environment in the context of modern educational transformations in Ukraine. The regulatory framework, management mechanisms, and theoretical foundations of accessibility in education are analyzed. The role of public administration and educational*

© Сидоренко С. С., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

management in ensuring the quality of primary education is substantiated. It is proven that barrier-free accessibility is an integrative characteristic of educational quality and a precondition for sustainable educational development.

It is noted that mechanisms for public management of barrier-free education involve training administrative, managerial, and teaching staff with the necessary specialized competencies. Particular attention is paid to creating conditions that promote the most effective adaptation and socialization of children with special educational needs. Despite some positive results, the implementation of barrier-free education in Ukraine faces numerous difficulties. To develop this area, it is necessary to further improve the legislative framework and financial mechanisms, create a supportive school environment, develop material and technical resources, methodological and human resources, and overcome social and professional stereotypes.

Scientific analysis of the implementation of public management mechanisms for barrier-free education allows us to assess the readiness of managerial, administrative, and teaching staff for professional activity in an inclusive educational environment.

Understanding the concept of barrier-free education as a holistic theoretical and practical construct determines the modeling of a management system capable of ensuring the effective implementation of public administration in this sphere in educational institutions. The main principles of training in this context are systemic, axiological, subject-oriented, competency-based, contextual, and acmeological approaches. The methodological concept emphasizes that the effectiveness of training depends on educational innovations and pedagogical conditions that contribute to the successful acquisition of methodological knowledge and practical skills by specialists for working in inclusive education.

Contemporary national practices of ensuring barrier-free access and social inclusion in some countries of the world have been studied. The relevant policy documents are characterized, and the general methodology and its relationship with European and international standards are defined. Measures in the areas of social, economic, civic, physical, and digital accessibility, as well as universal infrastructure design, that can be applied in Ukraine are analyzed.

Keywords: *barrier-free accessibility, educational environment, primary school, educational management, quality of education.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку української освіти характеризується складними системними трансформаціями, що зумовлені динамічними соціальними змінами, реформуванням механізмів публічного управління та необхідністю забезпечення рівного доступу до якісної освіти як базового соціального права людини. У науковому дискурсі освіта розглядається як стратегічний ресурс розвитку держави, інтелектуального потенціалу суспільства та економічної стабільності. Умови глобалізації, цифровізації та суспільних криз актуалізують потребу переосмислення традиційних підходів до організації освітнього процесу та формування нових освітніх моделей, орієнтованих на індивідуальні освітні траєкторії здобувачів освіти.

Формування безбар'єрного освітнього середовища набуває особливого стратегічного значення в умовах модернізації початкової школи та впровадження гуманістично орієнтованої освітньої політики. Безбар'єрність розглядається як інтегративна соціально-педагогічна категорія, що передбачає усунення фізичних, інформаційних, цифрових, психологічних та комунікативних бар'єрів у процесі навчання. Вона виступає важливою складовою забезпечення рівності освітніх можливостей, соціальної справедливості та демократизації освітнього простору. Сучасні дослідження доводять, що доступність освіти є не лише педагогічною проблемою, а й важливим індикатором соціальної зрілості суспільства, рівня розвитку публічного управління та ефективності державної освітньої політики.

Особливої актуальності питання безбар'єрності набуває в умовах цифрової трансформації освіти, яка змінює традиційні моделі навчання, комунікації та управління освітніми процесами. Впровадження цифрових технологій створює нові можливості для персоналізації навчання, розширення освітнього доступу та підвищення якості освітніх послуг, однак одночасно породжує нові виклики, пов'язані з цифровою нерівністю, психологічними ризиками та необхідністю розвитку цифрової компетентності учасників освітнього процесу. Таким чином, дослідження проблем формування безбар'єрного освітнього середовища є важливим напрямом сучасної педагогічної та управлінської науки.

Подальший розвиток безбар'єрного освітнього середовища потребує системного підходу, що поєднує державне регулювання, діяльність органів місцевого самоврядування, професійний розвиток педагогічних кадрів та активне залучення громадськості до процесів реформування освіти.

Аналіз наукових публікацій і досліджень дозволяє стверджувати, що протягом становлення державотворчих процесів в Україні численні вчені та дослідники, які вивчали проблеми публічного управління, зокрема механізми управлінської діяльності та впровадження змін у сфері освіти, застосовували різні підходи до аналізу трансформацій освітньої системи та управлінських процесів.

Механізми публічного управління розвитком безбар'єрної освіти мають потенціал подальшого вдосконалення у таких напрямах: нормативно-правовому, матеріально-технічному, ергономічному, психолого-корекційно-педагогічному, лікувально-профілактичному, здоров'язбережувальному, реабілітаційному, інформаційно-аналітичному, культурно-кому-

нікаційному та кадрово-підготовчому. Такі підходи забезпечують комплексний розвиток інклюзивної освіти.

Таким чином, механізми публічного управління безбар'єрною сферою освіти розглядаються як процес, спрямований на задоволення різних потреб усіх учасників освітнього процесу, підвищення їхньої участі та зменшення винятків як всередині, так і поза межами закладів освіти. Зміни в підходах до впровадження цих механізмів зумовлені новим осмисленням проблеми вдосконалення стратегій безбар'єрності у суспільстві. Наприклад, після розширення доступу до освіти для дітей з особливими освітніми потребами ЮНЕСКО акцентує увагу на питаннях спеціального обладнання, оточення, підготовки викладачів та розробки методичних матеріалів і навчальних планів. Це підкреслює актуальність підготовки управлінських, керівних і педагогічних кадрів до професійної діяльності в умовах безбар'єрності.

В Україні нині сформовані передумови для теоретичного та практичного вирішення зазначеної проблеми, що підтверджується наявністю наукових розробок щодо міжгалузевої підготовки фахівців. Визначення механізмів публічного управління, їх ідентифікація та розробка залишаються актуальними науковими завданнями і здійснюються з урахуванням різних підходів: структурного та системного, «аспектного» (адміністративного, економічного, інформаційно-психологічного), а також у межах різних наукових дисциплін – суспільствознавчих, теорії публічного управління організаційними системами, економічної теорії, організаційного дизайну та економіко-технічних дисциплін. Ці галузі формують науково-методологічні та організаційно-правові основи функціонування механізмів публічного управління безбар'єрною освітою, які потребують застосування у практиці управління.

Теоретико-методологічне обґрунтування механізмів державного управління, функцій, структури та повноважень органів державної влади різних рівнів здійснюють такі дослідники, як В. Авер'янов, В. Рижих, Ю. Древаль, М. Лесечко, В. Трощинський, Ю. Сурмін. Формування та реалізація державної політики у сфері освіти та окремі аспекти управління освітніми закладами розглянуті у працях Д. Дзвінчука, С. Крисюка, В. Лугового, Т. Лукіної, В. Огаренка, В. Паращенко, М. Гончаренка, Я. Раєвської та інших. Незважаючи на значну увагу науковців, проблеми механізмів публічного управління у розвитку безбар'єрного освітнього простору в Україні залишаються недостатньо вивченими.

Окремі аспекти соціально-педагогічної підтримки дітей і молоді з обмеженими можливостями досліджували І. Іванова, В. Тесленко та ін. Підготовка управлінських кадрів у галузі освіти висвітлена у дисертаційних роботах В. Олійника, З. Рябової, Т. Сорочан. Різні аспекти підготовки нової генерації управлінських, керівних та педагогічних кадрів аналізували В. Бондар, А. Коломієць, Н. Кічук, О. Комар, М. Лещенко, С. Литвиненко, С. Маритиненко, О. Мельник, І. Осадченко, І. Пальшкова, Д. Пащенко, Л. Петухова, О. Олексієнко, Р. Пріма, О. Савченко, Г. Тарасенко, Л. Хомич, Л. Хоружа, І. Шапошнікова та інші.

Професійна діяльність управлінських, керівних і педагогічних кадрів у безбар'єрному освітньому середовищі передбачає комплексне виконання завдань, спрямованих на реалізацію теоретичних і практичних ідей, застосування сучасних методик і технологій навчання, виховання та корекції розвитку учнів з особливими освітніми потребами та без них, що забезпечує інтеграцію соціальних, психологічних і педагогічних процесів. Водночас, результати досліджень О. Вознесенської, Волкової, О. Демченко, Л. Терлецької, П. Щербаня та інших свідчать, що колективи закладів освіти часто не готові до реалізації таких комплексних завдань, що пояснюється, зокрема, недосконалістю стандартів вищої педагогічної освіти, які не передбачають розвитку безбар'єрної сфери.

Отже, у теорії публічного управління розвитком безбар'єрної освіти в Україні відчувається нестача наукових напрацювань щодо формування компетентностей керівних і педагогічних кадрів, необхідних для якісного виконання професійних функцій у роботі з молоддю з особливими освітніми потребами. Найбільш малодослідженими залишаються такі аспекти: управлінські технології соціально-педагогічної роботи у безбар'єрній освітній сфері, робота з обдарованою молоддю, розвиток соціальної активності підлітків та їх інтеграція у навчальне середовище, а також надання соціально-психологічної та інформаційно-консультативної підтримки педагогічним працівникам, які сприяють адаптації та соціалізації учнів.

Мета статті – теоретично обґрунтувати сутність безбар'єрності освітнього середовища як стратегічного напряму розвитку сучасної початкової освіти, проаналізувати управлінські, педагогічні та соціальні

механізми формування доступного освітнього простору, а також визначити перспективні напрями вдосконалення організації безбар'єрного освітнього середовища в умовах трансформації освітньої системи України.

Виклад основного матеріалу. Одним із ключових пріоритетів соціальної політики будь-якої цивілізованої держави є забезпечення безбар'єрного доступу громадян до повноцінної участі в суспільних відносинах. У контексті освіти це насамперед передбачає впровадження ефективної моделі механізмів публічного управління безбар'єрною сферою через інтеграцію інноваційних процесів у діяльність навчальних закладів. Поглиблена трансформація економічної системи України в умовах розвитку ринкової економіки та орієнтація на демократичні перетворення, що супроводжуються зміною соціальних пріоритетів і моделей людського буття, створюють потребу у науковому пошуку нових, ефективних та прикладних засад публічного управління. Ці засади покликані стимулювати відповідні зміни в суспільних відносинах та сприяти розвитку здатності людини орієнтуватися й адаптуватися у динамічному і постійно змінюваному соціальному середовищі.

Соціальна компонента європейського вибору України зумовлює формування національної моделі розвитку безбар'єрної сфери в системі освіти, яка ґрунтується на принципах рівності можливостей громадян, верховенства права та ефективного застосування механізмів публічного регулювання соціально-трансформаційних процесів. Основна мета такої моделі полягає у забезпеченні громадянам доступної та якісної освіти, яка базується на засадах суспільної солідарності, соціальної справедливості та інклюзивності.

Сучасні суспільні трансформації зумовлюють переосмислення ціннісних орієнтирів і стратегій людського буття з метою подолання негативних наслідків дискримінаційних процесів. Очікування суспільства у сфері соціокультурного розвитку безпосередньо відображаються на впровадженні механізмів публічного управління безбар'єрною освітою. Ці механізми впливають на організацію, функціонування та розвиток системи освіти України, забезпечуючи рівний і справедливий доступ до освіти для всіх громадян незалежно від їх соціального статусу, стану здоров'я та наявності фізичних або інтелектуальних порушень.

Кожна дитина і кожна доросла людина є унікальною, з власними індивідуальними потребами. У сфері інклюзивної освіти доречно вживати поняття «діти з особливими освітніми потребами», що є науково коректним терміном і відображає специфіку підтримки, необхідної окремим категоріям здобувачів освіти. Дитина з особливими освітніми потребами – це особа віком до 18 років, яка потребує додаткового супроводу у навчальному процесі. До цієї категорії належать діти з інвалідністю, діти з родин у складних життєвих обставинах, безпритульні, діти, які живуть із ВІЛ/СНІД, сироти, а також діти з дислексією (порушення, що ускладнює процес читання), дисграфією (порушення письма) та дискалькулією (порушення математичних навичок). Також до цієї категорії належать діти, які тимчасово були відсторонені від навчання через хворобу або інші життєві обставини та потребують додаткового часу для наздоганяння однолітків.

Виклики третього тисячоліття продемонстрували необхідність забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх без винятку людей, незалежно від їх расових, соціальних чи психофізичних характеристик. Це становить один із ключових критеріїв ефективності суспільного розвитку України, спрямованого на гарантування кожному громадянину права на повагу, взаєморозуміння та самореалізацію в соціумі. На відміну від традиційних освітніх моделей, які орієнтуються на механічне засвоєння і відтворення інформації, сучасна освіта XXI століття спрямована на розвиток особистості як повноцінного учасника демократичного суспільства.

Одночасно розвиток суспільства та системи освіти відбувається під впливом глобальної тенденції до зростання чисельності осіб з інвалідністю. Згідно з даними ООН, близько кожна десята людина на планеті (понад 650 млн осіб) має фізичні, розумові або сенсорні порушення, а 25 % світового населення характеризуються різними розладами здоров'я. В Україні, за даними Міністерства соціальної політики, нараховується приблизно 3 млн осіб з інвалідністю, серед яких 168 тис. – діти. Щорічно фіксується додатково 200–220 тис. нових випадків інвалідності, а серед 450 тис. новонароджених 150 тис. дітей мають вроджені вади, з яких 20 тис. – із тяжкими порушеннями. Військова агресія додатково спричинила збільшення кількості молодих людей з інвалідністю, що потребують реабілітації та інтеграції у соціум.

Таким чином, повноцінне існування і розвиток людини, особливо осіб з особливими освітніми потребами, неможливі без якісної освіти. Професіоналізація та забезпечення

кар'єрного розвитку цієї категорії громадян потребують створення освітньої системи, в якій навчання студентів із різним станом здоров'я здійснюється на рівних, паритетних засадах.

Повноцінне існування та гармонійний розвиток особистості, зокрема осіб з особливими освітніми потребами, значною мірою залежать від доступу до якісної освіти. Забезпечення професійної підготовки та сприяння кар'єрному розвитку молоді з інвалідністю потребує створення освітньої системи, де навчання студентів із різним станом здоров'я організовано на паритетних засадах, що дозволяє реалізувати принципи рівності та інклюзії у повному обсязі.

Сучасний розвиток освітньої системи України відбувається в умовах глибоких соціально-економічних і цивілізаційних трансформацій, що зумовлює необхідність переосмислення організації освітнього середовища як ключового чинника забезпечення високої якості освіти. Формування безбар'єрного освітнього простору розглядається як стратегічний напрям модернізації початкової школи, що відповідає принципам гуманізації освіти, демократизації суспільства та гарантує рівні можливості для всіх учасників освітнього процесу.

Безбар'єрність освітнього середовища є одним із ключових напрямів модернізації системи освіти України, особливо в умовах глобальних соціально-економічних змін, цифрової трансформації суспільства та зростання ролі освіти як інструменту формування людського капіталу. У сучасній науковій парадигмі безбар'єрність розглядається як комплексна соціально-педагогічна та управлінська категорія, що інтегрує принципи інклюзивності, соціальної справедливості та рівності освітніх можливостей. На міжнародному рівні розвиток безбар'єрного освітнього середовища базується на рекомендаціях ЮНЕСКО щодо забезпечення інклюзивної освіти та політики рівного доступу до навчання для всіх категорій населення. Для України формування безбар'єрної освіти набуває стратегічного значення в контексті європейської інтеграції, реформування системи публічного управління та підвищення конкурентоспроможності національної освіти.

Теоретико-методологічною основою дослідження виступають концепції гуманістичної педагогіки, компетентнісного підходу, соціальної інклюзії та управління освітніми системами. Безбар'єрність освітнього середовища доцільно розглядати як інтегровану систему умов, що забезпечують фізичну, інформаційну, цифрову, психологічну та соціальну доступність освіти. Сучасні наукові дослідження підкреслюють необхідність переходу від моделі адаптації дитини до освітнього середовища до моделі адаптації освітнього середовища до індивідуальних потреб здобувача освіти, що відповідає принципам універсального дизайну навчання та практично реалізується в освітніх системах ЄС, Канади та США.

Особливе значення має управлінський аспект формування безбар'єрного освітнього середовища. Ефективність освітніх реформ прямо залежить від якості державної освітньої політики, належного фінансового забезпечення, а також професійної готовності педагогічних кадрів до впровадження інноваційних практик. Публічне управління освітою покликане забезпечувати координацію діяльності центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та закладів освіти для створення доступної освітньої інфраструктури. Одним із ключових інструментів управління є впровадження системи освітнього аудиту, що дозволяє оцінювати рівень доступності освітнього середовища та визначати проблемні напрями розвитку закладів освіти.

Цифровізація освітнього процесу розглядається як один із перспективних напрямів розвитку безбар'єрності, оскільки вона забезпечує гнучкість навчання та розширює доступ до освітніх ресурсів незалежно від географічного розташування здобувача освіти. Використання електронних освітніх платформ, штучного інтелекту, адаптивних навчальних систем та змішаного навчання сприяє підвищенню якості освітніх послуг. Водночас цифрова трансформація створює нові соціальні ризики, зокрема посилення цифрової нерівності між міським і сільським населенням, що потребує реалізації державних програм цифрової інклюзії та розвитку цифрових компетентностей педагогів і здобувачів освіти.

Психологічна безбар'єрність освітнього середовища передбачає створення умов для емоційного благополуччя учнів, розвиток культури партнерства між педагогами та здобувачами освіти, формування толерантного середовища та профілактику соціальної ізоляції дітей. Для початкової школи особливо важливим є врахування закономірностей психічного розвитку дітей молодшого шкільного віку, зокрема формування пізнавальної мотивації, розвитку уваги, пам'яті та комунікативних навичок. Використання ігрових технологій, проєктного навчання та інтерактивних

методів підвищує ефективність освітнього процесу.

Важливим аспектом розвитку безбар'єрності є забезпечення соціального партнерства між закладами освіти, сім'єю та громадськими організаціями, що відповідає концепціям децентралізації освіти та громадсько-орієнтованого управління. Практична реалізація безбар'єрного освітнього середовища потребує формування системи індикаторів оцінювання якості освіти, які включають рівень академічної успішності учнів, ступінь соціальної адаптації, задоволеність освітнім середовищем та рівень професійної компетентності педагогів.

Подальший розвиток безбар'єрної освіти в Україні має базуватися на системному підході до реформування освітньої політики, збільшенні інвестицій у розвиток освіти, модернізації освітньої інфраструктури та впровадженні інноваційних педагогічних технологій. Узагальнюючи, безбар'єрність освітнього середовища виступає стратегічною умовою забезпечення якості початкової освіти, розвитку соціальної інтеграції дітей та формування інклюзивного суспільства, орієнтованого на принципи рівності можливостей і сталого розвитку.

Зазначене свідчить, що соціальна значущість представленої проблеми досі зумовлює необхідність розв'язання низки *суперечностей*, які склались між:

– потребою в інтеграції у суспільство молоді з особливостями здоров'я, підвищенні рівня освіти, професіоналізації людей з обмеженими можливостями та недостатньою розробкою ефективних шляхів та механізмів включення інвалідизованої частки молоді до соціуму, особливо на інституційному рівні;

– детермінованою державним законодавством необхідністю поширення безбар'єрної сфери у заклади освіти на міждисциплінарному рівні освіти та недостатнім рівнем можливостей системи вищої освіти з її традиційною спрямованістю на надання диференційованих освітніх послуг майбутнім педагогічним працівникам з нормальним рівнем здоров'я та особам з особливими потребами;

– практичною потребою системи закладів освіти у створенні спільної безбар'єрної сфери з середовищем освіти для учнів з особливими потребами та здоровими однолітками та неготовністю до позитивного сприйняття один одного, незважаючи на їхні психофізичні відмінності;

– потребою молодої людини в духовному становленні та недостатнім орієнтуванням закладів освіти на соціальне виховання осіб з інвалідністю;

– науково-практичною потребою у вдосконаленні механізмів публічного управління безбар'єрною сферою у закладах освіти у зв'язку з новими тенденціями в освіті та недостатньою розробленістю теоретичних засад та технологій соціально-педагогічної роботи з молоддю з особливими потребами;

– необхідністю механізмів публічного управління розвитком безбар'єрної сфери у просторі закладів освіти є створення системи безперервної соціально-педагогічної підтримки, та неготовністю закладів освіти, громадських організацій та реабілітаційних установ до інтеграції зусиль у цьому напрямі.

Вирішення зазначених суперечностей зумовлює актуальність проблеми обґрунтування теоретичних основ і розробки практичних рекомендацій для формування та вдосконалення механізмів публічного управління безбар'єрною сферою у просторі закладів освіти України. Незважаючи на певні позитивні результати, впровадження безбар'єрної освіти в нашій країні все ще стикається з численними труднощами. Серед них – потреба в подальшому вдосконаленні законодавчої бази, уточненні принципів фінансування, створенні сприятливого освітнього середовища в школах, формуванні матеріально-технічної бази, методичного та кадрового забезпечення, а також подоланні соціальних і професійних стереотипів, які заважають ефективній реалізації інклюзивної політики.

Наукове абстрагування процесу впровадження механізмів публічного управління створенням та розвитком безбар'єрної сфери у закладах освіти дозволяє виділити методологічні засади підготовки управлінських, керівних і педагогічних кадрів до професійної діяльності в умовах інклюзивного освітнього середовища та сформувати відповідні висновки для практичної реалізації цих механізмів.

На підставі розуміння поняття концепції як цілісного теоретико-практичного конструкту та відповідних філософських, антропологічних, психологічних і дидактичних положень провідною ідеєю підготовки управлінських, керівних і педагогічних кадрів до професійної діяльності в умовах безбар'єрної сфери у просторі закладу освіти визначено моделювання такої управлінської системи, функціонування якої дало б змогу цілевідповідно, методологічно й освітньо-процесуально забезпечити якість і результативність впровадження механізмів публічного управління розвитком безбар'єрної сфери у просторі

закладів освіти як основу її наукового аргументування яку становлять методологічний, теоретичний та методичний концепти.

У межах методологічного концепту обґрунтовано такі механізми публічного управління створенням і розвитком безбар'єрної сфери у просторі закладів освіти наукові підходи до підготовки управлінських, керівних і педагогічних працівників до професійної діяльності, як системний, аксіологічний, суб'єктний, компетентнісний, контекстний та акмеологічний. Методичним концептом передбачено, що підвищення ефективності підготовки управлінських, керівних і педагогічних кадрів до професійної діяльності в умовах інклюзивної освіти детермінується тими освітніми інноваціями та педагогічними умовами, що забезпечують досягнення успіху в оволодінні студентами методичними знаннями і навичками.

Аналіз наукових джерел підтверджує, що ключовими завданнями механізмів публічного управління створенням безбар'єрної сфери у просторі закладу освіти є залучення можливих інвестицій та оцінка їх ефективності, кількісна оцінка якості освітніх послуг і формування колективної думки щодо педагогічного об'єкта, явища чи процесу, а також підтримка педагогічної ініціативи, діяльності та освітніх проєктів. Важливим завданням є координація та спільна організація різних освітніх практик, а також виокремлення оригінальності інноваційних механізмів публічного управління розвитком моделі освіти через створення «Центру експертного оцінювання створення безбар'єрної сфери» у просторі закладу освіти. Додатково передбачено підтримку експериментальних проєктів та їх спільний аналіз із залученням експертів, авторів і потенційних інвесторів.

Процедура експертного оцінювання включає кілька логічно послідовних етапів, що забезпечують її системність та об'єктивність. Спершу визначається мета проведення оцінювання та очікувані результати. Наступним кроком є вибір методів експертизи та визначення бюджету для проведення оцінювання. Потім здійснюється підготовка інформаційних матеріалів, анкет, інвентарю та визначення модератора процедури. Далі формується експертна група та призначається керівник оцінювання. Після цього відбувається безпосереднє проведення експертного оцінювання, статистичний аналіз отриманих результатів та їх інтерпретація. Завершальним етапом є підготовка звіту з результатами експертного оцінювання, який слугує підґрунтям для ухвалення управлінських рішень і подальшого вдосконалення безбар'єрної сфери у закладах освіти.

Такий підхід забезпечує комплексне управління освітнім середовищем, сприяє розвитку інноваційних практик, підвищенню якості освіти та формуванню сприятливого безбар'єрного простору для всіх учасників освітнього процесу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Безбар'єрність освітнього середовища є стратегічним пріоритетом розвитку сучасної системи освіти України, оскільки забезпечує реалізацію права людини на освіту, сприяє соціальній інтеграції здобувачів освіти та підвищує якість освітніх послуг. Проведене теоретичне дослідження засвідчило, що безбар'єрність слід розглядати як комплексну соціально-педагогічну та управлінську категорію, яка поєднує фізичну, інформаційну, цифрову, психологічну та комунікативну доступність освітнього середовища. У сучасних умовах трансформації освітньої системи України особливої актуальності набуває удосконалення механізмів публічного управління освітою, що передбачає координацію діяльності державних органів влади, органів місцевого самоврядування та закладів освіти щодо створення рівних освітніх можливостей для всіх учасників освітнього процесу. Важливу роль у розвитку безбар'єрного освітнього середовища відіграє цифровізація освіти, яка розширює доступ до навчальних ресурсів, сприяє персоналізації навчання та забезпечує безперервність освітнього процесу, проте потребує подальшого вирішення проблем цифрової нерівності та розвитку цифрової компетентності педагогів і учнів. Практична реалізація принципів безбар'єрності в початковій школі повинна базуватися на застосуванні принципів універсального дизайну навчання, використанні інноваційних педагогічних технологій та створенні психологічно безпечного освітнього середовища.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення системи критеріїв та індикаторів оцінювання рівня безбар'єрності закладів освіти, удосконалення управлінських механізмів забезпечення доступності освіти та дослідження впливу безбар'єрного освітнього середовища на академічні досягнення та соціалізацію здобувачів освіти. Таким чином, розвиток безбар'єрної освіти є важливою умовою формування інклюзивного суспільства та забезпечення сталого розвитку системи освіти України.

Література:

1. Бондар В. Освіта дітей з особливими потребами: пошуки та перспективи. Сучасні тенденції розвитку спеціальної освіти (Українсько-канадський досвід): матеріали Міжнар. конф., Київ, 25–26 травня 2004 р. К.: Наук. світ, 2004. 200 с.
2. Бондар Є. О. Виховання осіб з психофізичними вадами як соціальна проблема [Електронний ресурс] : Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами: збірник наукових праць. Університет «Україна», 2004 Режим доступу: http://library.rehab.org.ua/ukrainian/psicho/bond/print.
3. Домбровська С. М. Деякі аспекти державного регулювання якісного розвитку системи освіти України. Теорія та практика державного управління : зб. наук. праць Харківського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентові України. Х. : Магістр, 2010. Вип. 3. С. 225–230.
4. Засенко В. В. Сучасні проблеми теорії і практики навчання дітей з особливими освітніми потребами. Сучасні тенденції розвитку спеціальної освіти (Українсько-Канадський досвід): матеріали Міжнар. конф. (25–26 травня 2004 р., м. Київ). К.: Наук. світ, 2004. С. 26–30.
5. Таланчук П. М. Супровід навчання студентів з особливими потребами в інтегрованому середовищі. К.: Соцінформ, 2004. 128 с.
6. Таранченко О. Тенденції сучасної освіти: роль педагога у створенні ефективної інклюзивної школи. Дефектологія. Особлива дитина: навчання та виховання. 2011. № 1. С. 19.
7. Таранченко О. М. Диференційоване викладання в інклюзивному класі: навчально-методичний посібник. К.: Видавнича група «А.С.К.», 2012. 124 с.
8. Goncharenko M., Markus I., Herashchenko S., Bondar N., Kruhlyk O. Inclusive Education at universities: the experience of European Union countries and prospects for development in Ukraine // Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação. 2024. Vol. 32, № 124. e0244727. DOI: 10.1590/S0104-40362024003204727
9. Chekan O., Barna K., Forostian O., Sokolova H., Raievska Y. Effectiveness of information and communication programmes for children with special educational needs in the context of speech development // Acta Scientiarum. Education. 2024. DOI: 47.10.6000/1929-4247.2024.13.03.4

References:

1. Bondar, V. (2004). Osvita ditey z osoblyvymy potrebamy: poshuky ta perspektyvy. Suchasni tendentsiyi rozvytku spetsial′noyi osvity (Ukrayins′ko-kanads′kyy dosvid) [Education of children with special needs: searches and prospects // Modern trends in the development of special education (Ukrainian-Canadian experience)]: materials of International. conference, Kyiv, May 25–26, / edited by: V. Bondarya, R. Petryshina. K.: Nauk. world, 2004. 200 p. [in Ukrainian].
2. Bondar, E. (2004) Education of persons with psychophysical disabilities as a social problem [Electronic resource] : Aktual′ni problemy navchannya ta vykhovannya lyudey z osoblyvymy potrebamy [Actual problems of education and education of people with special needs] a collection of scientific works. K.: University «Ukraine», Access mode : http://library.rehab.org.ua/ukrainian/psicho/bond/print. [in Ukrainian].
3. Dombrovska, S. (2010). Deyaki aspekty derzhavnoho rehulyuvannya yakisnoho rozvytku systemy osvity Ukrayiny [Some aspects of state regulation of qualitative development of the education system of Ukraine]. Theory and practice of public administration: coll. of science Proceedings of the Kharkiv Regional Institute of Public Administration of the NASU under the President of Ukraine. Kh.: Master's degree. Issue 3. pp. 225–230. [in Ukrainian].
4. Zasenko, V. (2004). Suchasni problemy teoriyi i praktyky navchannya ditey z osoblyvymy osvitnimy potrebamy [Modern problems of the theory and practice of teaching children with special educational needs]. Modern trends in the development of special education (Ukrainian-Canadian experience): materials of International conf. K.: Nauk. World. P. 26–30. [in Ukrainian].
5. Talanchuk, P. (2004). Suprovid navchannya studentiv z osoblyvymy potrebamy v intehrovanomu seredovyshchi [Support of education of students with special needs in an integrated environment]. K.: Socinform. 128 p. [in Ukrainian].
6. Taranchenko, O. (2011). Tendentsiyi suchasnoyi osvity: rol′ pedahoha u stvorenni efektyvnoyi inklyuzyvnoyi shkoly [Trends in modern education: the role of the teacher in creating an effective inclusive school]. Defectology. A special child: education and upbringing. No. 1. P. 19. [in Ukrainian].
7. Taranchenko, O. (2012). Dyferentsiyovane vykladannya v inklyuzyvnomu klasi: navchal′no-metodychnyy posibnyk [Differentiated teaching in an inclusive class: educational and methodological manual]. K.: «ASK» Publishing Group. 124 p. [in Ukrainian].
8. Goncharenko, M., Markus, I., Herashchenko, S., Bondar, N., & Kruhlyk, O. (2024). Inclusive education at universities: The experience of European Union countries and prospects for development in Ukraine. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, 32*(124), e0244727. https://doi.org/10.1590/S0104-40362024003204727
9. Chekan, O., Barna, K., Forostian, O., Sokolova, H., & Raievska, Y. (2024). Effectiveness of information and communication programmes for children with special educational needs in the context of speech development. *Acta Scientiarum. Education.* https://doi.org/10.6000/1929-4247.2024.13.03.4

Дата надходження статті: 06.08.2025
Дата прийняття статті: 03.09.2025
Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.09.2025

НОТАТКИ

Наукове видання

НАУКОВИЙ ВІСНИК: ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ

Випуск 2 (18), 2025

Видання виходить 2 рази на рік

Коректор *Я. І. Вишнякова*
Комп'ютерне верстання *В.Б. Гайдабрус*

Підписано до друку 30.09.2025 р.
Формат 60×84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 10,46.
Наклад 100 прим. Замовлення № 0426/312.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.