

ISSN 2618-0065 (Print)
[https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-1\(17\)](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-1(17))

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



НАУКОВИЙ ВІСНИК:
ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ

SCIENTIFIC BULLETIN:
PUBLIC ADMINISTRATION

Випуск 1 (17), 2025



Видавничий дім
“Гельветика”
2025

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 Андрійко – 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 Андреев – 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 № 5 від 10 червня 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. 1 (17). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 82 с.

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

ЗМІСТ

АЛЕКСАНДРОВА Марія Василівна РОЗВИТОК ОСВІТИ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ ТА КРИЗ: ПРИНЦИПИ СТІЙКОСТІ.....	5
BANDOLA Oleksandr, OLIYNIK Oleg POLITICAL AND LEGAL FOUNDATIONS OF THE INTERNATIONAL COMMUNITY'S WORK IN EASTERN EUROPE.....	11
КУЗЬМЕНКО Ганна Олександрівна ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОСВІТИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ.....	19
МАРТИНЮК Адам Іванович ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ РОЗБУДОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО КОНТЕКСТУ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ.....	26
ОЛЕКСІЄНКО Олександра Миколаївна ОРТОБІОТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО ЗДОРОВ'Я ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ	34
ПОХИЛЮК Роман Геннадійович ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ РОЗБУДОВИ ІНКЛЮЗИВНИХ ПУБЛІЧНИХ ПРОСТОРІВ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИВІЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ.....	42
ПРОДАНИК Василь Михайлович ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В СФЕРІ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО ТА МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ.....	51
РУСИНЮК Микола Миколайович ТЕОРЕТИЧНІ ВИМІРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ	59
СЕРВЕТНИК Володимир Віталійович СПРАВЕДЛИВЕ ПРАВОСУДДЯ ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ. ПЕРСПЕКТИВИ АДАПТАЦІЇ АМЕРИКАНСЬКОЇ МОДЕЛІ ВЕТЕРАНСЬКИХ СУДІВ В УКРАЇНІ.....	67
СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА Інна Андріївна, ПАЛІЙ Світлана Анатоліївна, КАПЕЛІСТА Ірина Михайлівна АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ ПРАКТИК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МУНІЦИПАЛЬНИМ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ НА ЗАСАДАХ ІНКЛЮЗИВНОЇ УРБАНІЗАЦІЇ.....	73

CONTENTS

ALEKSANDROVA Mariia EDUCATION DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF EMERGENCIES AND CRISIS: PRINCIPLES OF RESILIENCE.....	5
BANDOLA Oleksandr, OLIYNIK Oleg POLITICAL AND LEGAL FOUNDATIONS OF THE INTERNATIONAL COMMUNITY'S WORK IN EASTERN EUROPE.....	11
KUZMENKO Hanna ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISMS FOR TRANSFORMING THE EDUCATION SYSTEM OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF ENSURING NATIONAL SECURITY.....	19
MARTYNIUK Adam PROBLEM ISSUES OF DEVELOPING PUBLIC ADMINISTRATION TO ENSURING NATIONAL SECURITY IN THE CONDITIONS OF AN UNSTABLE CONTEXT OF SOCIETY DEVELOPMENT: THEORETICAL ANALYSIS....	26
OLEKSIENKO Oleksandra ORTHOBIOTIC FOUNDATIONS OF PROFESSIONAL HEALTH OF PEDAGOGICAL WORKERS IN THE CONTEXT OF PUBLIC ADMINISTRATION OF EDUCATION.....	34
POKHLYUK Roman PROBLEM ASPECTS OF STATE POLICY IN THE FIELD OF DEVELOPMENT OF INCLUSIVE PUBLIC SPACES AND ENSURING CIVIL SECURITY.....	42
PRODANYK Vasyl PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE SPHERE OF RESOURCE PROVISION OF REGIONAL AND LOCAL DEVELOPMENT.....	51
RUSYNIUK Mykola THEORETICAL DIMENSIONS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF NATIONAL SECURITY.....	59
SERVETNYK Volodymyr FAIR JUSTICE FOR VETERANS. PROSPECTS FOR ADAPTING THE AMERICAN MODEL OF VETERANS COURTS IN UKRAINE.....	67
SEMENETS-ORLOVA Inna, PALII Svitlana, KAPELISTA Iryna ANALYSIS OF INNOVATIVE PRACTICES OF PUBLIC MANAGEMENT OF MUNICIPAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT ON THE BASIS OF INCLUSIVE URBANIZATION.....	73

УДК 351:378.014

DOI [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-1\(17\)-01](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-1(17)-01)**АЛЕКСАНДРОВА Марія Василівна,**

доктор філософії у галузі права, доцент кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, 03039, Україна
roshchukmv@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3631-125X

**РОЗВИТОК ОСВІТИ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ
ТА КРИЗ: ПРИНЦИПИ СТІЙКОСТІ**

Анотація. Стаття присвячена дослідженню питання розвитку освіти в умовах надзвичайних ситуацій та криз. У статті проаналізовані принципи стійкості освіти, застосування яких активно впроваджується в освітній простір та впливає на якість освіти.

Визначено та проаналізовано роль кожного принципу стійкості освіти, сформульованих Радою Європи, серед яких: зміцнення управління, забезпечення безперервності освіти, розширення ролі освіти, сприяння доступності, розвиток співпраці та підвищення ефективності. Зосереджено увагу на тому, що якість освіти – це стратегічний пріоритет, зокрема в епоху соціальних та економічних криз та надзвичайних ситуацій, а також виступає фундаментальною передумовою економічного зростання, зміцнення демократичних інститутів і розвитку соціальної єдності. Увагу зосереджено на проблематиці розроблення та впровадження оновлених освітніх стандартів, які повинні відповідати сучасним суспільним викликам і трансформаціям.

У статті проаналізовано сутність новітньої освітньої філософії та встановлено, що її концептуальна основа ґрунтується на принципах довіри, партнерської взаємодії та відкритості. Обґрунтовано напрями підвищення якості освіти на якісно новий рівень, зокрема шляхом імплементації принципів стійкості освіти під час розвитку системи освіти та забезпечення її якості.

Впровадження цифрових технологій докорінно змінює освіту та освітню філософію. Оскільки ці технології є інструментом, який здатен забезпечити мобільність та безперервність освітнього процесу. Цифровізація освіти постає об'єктивною вимогою сучасного етапу розвитку суспільства, а функціонування освітнього процесу вже неможливе без інтеграції цифрових технологій. Водночас для того, щоб цифрова трансформація освіти була орієнтована на всебічний розвиток здобувача освіти та створення належних умов для якісного навчання, необхідно впроваджувати комплексний підхід, спрямований на мінімізацію потенційних ризиків, пов'язаних із процесами цифровізації. Система освіти характеризується новими рисами: є велика кількість освітніх платформ та технологій, а управлінські рішення приймаються на основі узагальнених систематизованих даних. А застосування напрацьованих принципів стійкості освіти дає можливість забезпечувати освітній процес в будь-яких кризових умовах та ситуаціях.

Ключові слова: якість освіти, принципи стійкості, цифрова епоха, світові кризи, надзвичайні ситуації, цифрові рішення, трансформації, освітня філософія.

ALEKSANDROVA Mariia,

PhD in Law, Associate Professor at the Department of Public Administration
PJSC “Higher education institution “Interregional Academy of Personnel Management”,
2, Frometivska Str., Kyiv, 03039, Ukraine
roshchukmv@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3631-125X

**EDUCATION DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF EMERGENCIES
AND CRISIS: PRINCIPLES OF RESILIENCE**

Abstract. The article is devoted to the study of the issue of the development of education in conditions of emergencies and crises. The article analyzes the principles of educational sustainability, the application of which is actively implemented in the educational space and affects the quality of education.

The role of each principle of educational sustainability formulated by the Council of Europe is determined and analyzed, including: strengthening governance, ensuring the continuity of education, expanding the role of education, promoting accessibility, developing cooperation and increasing efficiency. The focus is on the fact that the quality of education is a strategic priority, particularly in the era of social and economic crises and emergencies, it is also regarded as a prerequisite for economic development, the sustainability of democratic institutions, and social cohesion. The paper outlines the issue of adopting and implementing new educational standards that must correspond to contemporary realities. It examines the substance of the emerging educational philosophy and concludes that it is grounded in trust, partnership, and openness. The study proposes pathways for elevating the quality of education to a qualitatively new level, particularly through the integration of the principles of educational sustainability into the development of the education system and the assurance of its quality.

The introduction of digital technologies is fundamentally transforming both education and its underlying philosophy, as these technologies serve as instruments capable of ensuring the mobility and continuity of the educational process.

Digitalization of education is an objective requirement of the time, and the modern educational process is impossible without digitalization. But in order for the digitalization of education to be aimed at the development of the student and provide high-quality conditions for learning, it is necessary to provide a comprehensive approach to minimize the potential risks that digitalization entails. The education system is characterized by new features: there is a large number of educational platforms and technologies, and management decisions are made on the basis of generalized systematized data. And the application of the developed principles of educational sustainability makes it possible to ensure the educational process in any crisis conditions and situations.

Key words: *quality of education, principles of resilience, digital age, global crises, emergencies, digital solutions, transformations, educational philosophy.*

Постановка проблеми. Вектор розвитку суспільних відносин та всіх без перебільшення сфер суспільного життя формують кризи та надзвичайні ситуації, що мають місце на певних етапах розвитку людської цивілізації. Сьогодні людство живе в епоху глибоких трансформацій, що в тому числі спричинені економічними, демографічними та різного роду світовими кризами. Особливе місце в цій системі відіграє освіта, бо саме формує майбутнє країни. Якість освіти сьогодні – це не тільки предмет державної політики, а й стратегічна інвестиція у майбутнє нації. Бо саме якість освіти прямо корелюється із рівнем розвитку країни та добробутом її громадян, тому і залишається стратегічним пріоритетом не дивлячись на те, які кризи переживає держава зокрема та світ загалом. Часто саме кризи формують рішення, які в подальшому дають результат. Так, наприклад пандемія COVID-19 стала поштовхом глобальної цифровізації освіти, не лише з точки зору забезпечення доступу до освіти у зв'язку з неможливістю навчатися очно, а з точки зору стратегії розвитку освіти на багато років вперед через впровадження цифрових інструментів та цифровізації всіх елементів, які в сукупності будують сферу освіти як таку та забезпечують доступ до неї [14; 15].

Наукові публікації та дослідження з теми. Дослідження питань розвитку освіти в умовах криз та надзвичайних ситуацій є предметом дослідження міжнародних і національних експертів та науковців. Зокрема міжнародні експерти такі як К. Бассет (C. Bassett), К. Гере (C. Gere), Г. Грибер (G. Creeber), М. Деузе (M. Deuze), Г. Крибер і Р. Мартін (G. Greeber & R. Martin), Л. Манович (L. Vanovich), Дж. Стоммел (J. Stommel), М. Хенд (M. Hand) досліджували питання впровадження цифрових технологій в освітній простір під час соціальних та економічних криз. Тоді, коли вітчизняні науковці, такі як І. Шевчук, М. Кириченко, О. Захарова, О. Кричківська, І. Білоус, О. Сікора вивчали питання освітнього процесу в умовах воєнного стану та криз.

Мета статті – дослідження питання розвитку освіти в умовах надзвичайних ситуацій

та криз, шляхом аналізу принципів стійкості освіти та їх імплементації.

Виклад основного матеріалу. Розвиток освіти вимагає нових підходів та стандартів, оскільки світ змінюється, і щоб країна могла бути успішною завтра, необхідно приймати швидкі та якісні рішення уже сьогодні. Особливо сьогодні, коли світові та локальні кризи розвиваються з такою швидкістю, що часто носять системний характер, а не є поодинокими випадками. Сучасні стандарти повинні відображати сучасний світ – світ швидких змін, багатозадачності, постійного навчання. Оскільки якість освіти – це не тільки про контроль, але й про довіру, партнерство, відповідальність, співпрацю та відкритість, саме на засадах останніх має базуватися нова освітня філософія. Більше того, якісна освіта – це в першу чергу про джерело майбутнього зростання країни, це про передумови для економічного розвитку, для стійкості демократії, для соціальної згуртованості [1]. Якісна освіта – одна із ключових цілей сталого розвитку, оскільки освіта безпосередньо впливає на формування людського капіталу, який в свою чергу є основоположним фактором розвитку суспільства та економіки [2]. Освіта без перебільшення визначає майбутнє суспільства, держави загалом та добробут кожної людини зокрема. Якість освіти нерозривно пов'язана із стійкістю освіти, особливо в умовах глобальних викликів та криз. В контексті останнього Рада Європи запропонувала шість принципів стійкості освіти. Серед яких: зміцнення управління, забезпечення безперервності освіти, розширення ролі освіти, сприяння доступності, розвиток співпраці, підвищення ефективності.

Всі перелічені принципи орієнтовані і свідчать про багаторівневе управління освітою із залученням всіх стейкхолдерів, починаючи від органів влади, які формують державну політику у сфері освіти, включаючи органи місцевого самоврядування, громади, керівників закладів освіти всіх рівнів та безпосередньо учасників освітнього процесу – педагогів, учнів та їх батьків. Сформульовані Радою Європи принципи стійкості освіти вкотре підкреслюють важливість

спільної відповідальності за побудову якісної освітньої інфраструктури та забезпечення якості освіти, зокрема в кризових умовах та надзвичайних ситуаціях. А їх застосування в українській парадигмі сприятиме узгодженню національних та європейських політик між собою [4].

Аналіз згаданих вище принципів вкотре доводить важливу роль в забезпеченні якості освіти – управління нею, бо виключно ефективно управління є основою стійких систем, де система освіти не є винятком. Тому зміст першого принципу стійкості освіти – це зміцнення управління. Управлінські структури мають бути чіткі, процедури – прозорі, а також важливим елементом в зміцненні управління є координація та комунікація різних рівнів влади. В контексті європейської інтеграції принцип зміцнення управління відповідає також принципу належного врядування та підзвітності.

Глобальні виклики та світові кризи створюють загрози освітніх розривів та втрат. Тому наступний принцип стійкості освіти – забезпечення її безперервності, що означає здатність освітніх систем продовжувати освітній процес в кризових умовах та викликах, зокрема через гнучкі формати навчання та адаптовані до викликів програми навчання. Тобто на всіх рівнях мають бути створені такі умови, що право на освіту, як базове право має бути забезпечене попри все.

Освіта – це чинник формування людського капіталу і саме в цьому контексті роль освіти розширюється. Це не тільки про надання освітніх послуг, що гарантовані державою, це також про стійкість громади та про національну стійкість. Саме тому роль освіти розширюється в цьому контексті.

Наступний принцип стійкості освіти – сприяння доступності. Адаптація інструментів надання освітніх послуг до криз, які мають місце. А також забезпечення рівного доступу всіх учасників освітнього процесу до освітніх послуг. Такий підхід також пов'язаний із європейськими вимогами та підходами щодо забезпечення інклюзивності та недискримінації.

Жодна система не може ефективно працювати без розвитку і нарощування партнерських взаємовідносин. Тому наступний принцип стійкості освіти – розвиток співпраці. Реалізація цього принципу можлива через партнерство органів державної влади, громадянського суспільства та приватного сектору, які чітко розуміють і усвідомлюють важливість розвитку освіти та забезпечення її якості як пріоритетного фактору

у формуванні людського капіталу та напряму інституційного розвитку України.

Робота системи освіти в умовах кризових ситуацій вимагає швидкого реагування та раціонального використання наявних ресурсів, з метою мінімізації освітніх втрат та забезпечення стабільності освітнього процесу. В цьому і полягає зміст шостого принципу стійкості освіти – підвищення ефективності.

Освіта відіграє важливу роль в побудові так званих стійких громад, суспільства яке здатне адаптуватися та витримати кризи та надзвичайні ситуації і не просто виправити, а на основі такого досвіду стати кращими та трансформованішими. Так наприклад принцип зміцнення управління має важливе значення для побудови стійких освітніх екосистем, що в свою чергу сприятиме створенню краще керованих освітніх екосистем та громад у кризових та надзвичайних ситуаціях. Приклад реалізації зазначеного принципу на практиці можна реалізувати через впровадження планів управління кризовими ситуаціями, які включають регулярне навчання освітніх сум'єктів тому, як реагувати в надзвичайних ситуаціях і встановити чіткі рамки комунікації під час криз.

Забезпечення безперервності освіти має на меті забезпечити безперервне функціонування екосистем та громад, адаптуючись до надзвичайних ситуацій. Реалізація цього принципу можливе через використання онлайн-платформ для навчання, що дасть можливість підтримувати навчання та доступ освіти під час фізичного закриття шкіл через надзвичайні ситуації, як наприклад COVID-19.

Розширення ролі освіти можливе через просування наративу, що саме освіта є активним компонентом стійкості громади, що в першу чергу можливе через залучення закладів освіти, освітніх управлінців та всіх учасників освітньої діяльності до процесів, що мають місце в громаді і напряму впливають на її життєдіяльність [6].

Надання можливості доступу до освіти, шляхом доступу до інструментів, зокрема тих, що актуальні під час криз та актуальні до конкретного навчального чи освітнього середовища, забезпечуючи право на якісну освіту навіть під час кризи. Реалізація цього принципу на практиці можлива через системне напрацювання інструментів відкритих освітніх технологій та відповідних ресурсів під час збоїв системи. Таке напрацювання необхідно робити превентивно, тобто ще до того часу, як кризова ситуація уже має місце. Іншими словами необхідно напрацюву-

вати інструменти, використання яких дасть можливість продовжувати провадити освітню діяльність навіть під час криз.

Створення міцних партнерських взаємовідносин є ключем до зміцнення стійкості як системи освіти, так і громад де відповідна система функціонує. На практиці це можна реалізувати через сприяння співпраці закладів освіти із місцем компаніями, бізнесом для надання технологічних або логістичних ресурсів, що зможуть покращити фізичну безпеку освітніх інфраструктур.

Підвищення ефективності шляхом забезпечення мінімізації часу реагування на надзвичайні ситуації призводить до стійкості освітнього середовища, оскільки уже напрацьовані інструменти, які варто застосувати у таких випадках і вся система готова до альтернативних сценаріїв.

Сьогодні дедалі частіше наголошується на тому, що освіта має функціонувати як «сервіс» – гнучкий, доступний і зорієнтований на потреби сучасних здобувачів освіти, яких окреслюють як «цифрове покоління». Водночас освіта як сервіс не означає спрощення чи пристосування до запитів, а передбачає глибоке переосмислення її ролі та змісту: заклад освіти має не лише здійснювати навчання, а й забезпечувати супровід, підтримку та пропонувати комплексні освітні рішення. Це становить виклик для всієї системи – бути більш чутливою до потреб здобувачів, відкритою до зворотного зв'язку та здатною до персоналізації освітньої траєкторії, не втрачаючи при цьому глибини, змістовності та своєї соціальної місії. Адже освітній процес передусім ґрунтується на взаємодії між здобувачем освіти та викладачем (учителем).

Цифровізація освіти є об'єктивною вимогою сучасності, а функціонування освітнього процесу без використання цифрових технологій уже неможливе. Проте для того, щоб цифрова трансформація була спрямована на всебічний розвиток здобувача освіти та забезпечувала належні умови для якісного навчання, необхідно впроваджувати комплексний підхід, покликаний мінімізувати потенційні ризики, пов'язані з процесами цифровізації [12].

Водночас інтеграція цифрових технологій докорінно змінює як саму освіту, так і її філософські засади, оскільки ці технології виступають інструментом забезпечення мобільності та безперервності освітнього процесу. Система освіти набуває нових характеристик: розширюється спектр освітніх платформ і технологічних рішень, а управлінські рішення дедалі частіше ухва-

люються на основі узагальнених і систематизованих даних. А застосування напрацьованих принципів стійкості освіти дає можливість забезпечувати освітній процес в будь-яких кризових умовах та ситуаціях.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати свідчать про необхідність системного підходу до інтеграції цифрових технологій в освітній процес з одночасним розвитком критичної цифрової грамотності та навичок управління інформаційними потоками. Цифрова трансформація освіти не може зводитися лише до впровадження технологій – вона вимагає переосмислення педагогічних підходів, розвитку нових компетентностей у викладачів та студентів, створення підтримуючого освітнього середовища. Критичне мислення в цифрову епоху стає не просто академічною навичкою, а життєво необхідною компетентністю для успішного функціонування в інформаційному суспільстві.

Сьогодні людство живе в умовах нової освітньої доби, в часи криз та нових викликів. Тому використання та впровадження принципів стійкості освіти – це той інструмент, який дає можливість підтримувати якість освіти та забезпечувати стійкість освітньої інфраструктури. У той же час напрацювання та використання таких інструментів відкриває можливості для переосмислення та трансформації освітньої філософії. Реалізація таких змін потребує синергії, ефективної співпраці та узгодженого стратегічного бачення з боку всіх учасників освітнього процесу й ширшої освітньої спільноти. У сучасних умовах синергія означає насамперед консолідовані зусилля, спрямовані на формування майбутнього, яке є неможливим без забезпечення високої якості освіти.

Результати дослідження відкривають кілька перспективних напрямів для майбутніх наукових розвідок. Необхідні лонгитюдні дослідження для встановлення причинно-наслідкових зв'язків та відстеження динаміки розвитку критичного мислення у цифровому середовищі. Важливим є дослідження ефективності різних педагогічних стратегій розвитку критичного мислення в умовах інформаційного перенасичення.

Перспективним напрямом є вивчення впливу штучного інтелекту та автоматизованих систем на розвиток критичного мислення студентів. Потребують дослідження питання розробки персоналізованих систем навчання, що адаптуються до індивідуальних когнітивних особливостей студентів та їхнього рівня цифрової грамотності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>
2. Про затвердження Положення про електронні освітні ресурси: Наказ МОН молодьспорту від 01.10.2012 № 1060 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>
3. Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки: Закон України від 09.01.2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>
4. United Nations Transforming Education Summit. Education in Crisis Situations: A Call to Action. URL: <https://transformingeducationsummit.sdg4education2030.org/system/files/2023-01/EN>
5. Продан В. І. Філософія сучасної освіти: сутність, зміст та спрямованість. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2023. Вип. 77. Ч. 1. С. 131–135. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.1.20>
6. Кулініч О. О. Зміст та значення освіти в умовах розвитку сучасного суспільства та держави. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Юридичні науки. 2013. Т. 26 (65). № 2-1 (Ч. 1). С. 188–193.
7. Пушкарьова Т. О., Мельник О. М. Електронна освіта і її розвиток в Україні. Комп'ютер у школі та сім'ї. 2013. № 3. С. 16–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/komp_2013_3_4
8. Биков В. Ю. Теоретико-методологічні засади створення і розвитку сучасних засобів та е-технологій навчання. URL: <https://bibl.com.ua/informatika/1986/index.html>
9. Биков В., Спрін О., Пінчук О. Сучасні завдання цифрової трансформації освіти. Вісник кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта ХХІ століття». 2020. Вип. 1. С. 27–36. [https://doi.org/10.35387/ucj.1\(1\).2020.27-36](https://doi.org/10.35387/ucj.1(1).2020.27-36)
10. Литвинова С. Г., Мар'єнко М. В., Носенко Ю. Г., Сухих А. С., Яцишин А. В. Цифровізація загальної середньої освіти України (кінець ХХ–ХХІ ст.). Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців. 2022. Вип. 65. С. 40–57. <https://doi.org/10.31652/2412-1142-2022-65-40-57>
11. Мізюк В. А. Аналіз готовності закладів загальної середньої освіти до впровадження цифрової освіти. Освітній дискурс. 2019. Вип. 15 (7–8). [https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.15\(7-8\)-4](https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.15(7-8)-4)
12. Саєнко Н. С., Голуб Т. П., Лавриш Ю. Е., Лук'яненко В. В., Литовченко І. М. Інтеграція цифрових технологій в освітній процес: виклики та перспективи: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 220 с.
13. Вакуленко Н., Безносок О. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у технологічній освітній галузі. Професійна педагогіка. 2021. № 2 (23). С. 71–80. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2021.23.71-80>
14. Doğan M., Tunçer K., Arslan H. Yükseköğretimde Dijital Pedagoji. Üniversite Araştırmaları Dergisi. 2024. Cilt 7. Sayı 1. S. 74–82. <https://doi.org/10.32329/uad.1368321>
15. Didiuk I., Bekh Y., Zhyzhko T., Kravchenko A., Kurhan-Bakoveieva Y., Kyzymenko I. Legal and Administrative Factors of the Transformation of the Content of Education Under the Pressure of the COVID-19 Pandemic. Journal of Ecohumanism. 2024. 3(6). P. 743–750. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i6.4050>
16. Taras Kuzmenko, Alla Kondrashova, Kostiantyn Lisetskyi, Svitlana Moiseienko, Olena Volkova & Serhii Khrapatyi, Modern Tools for Increasing the Efficiency of Distance Education in the Conditions of Digitalization. Journal of Curriculum and Teaching. 2023 Vol. 12, No. 2; Special Issue, pp 55–64 <https://doi.org/10.5430/jct.v12n2p55>
17. Holovach N. V., Dmitrenko G. A., Bakhov I. S. Digitalization of the Education System: Formation of Personality According to Parameters. Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems. 2020. 12(S4). P. 849–860. <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-44-7>

REFERENCES:

1. On the Approval of the Concept for the Development of E-Government in Ukraine: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 649-r dated September 20, 2017 [Electronic resource]. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua>
2. On Approval of the Regulation on Electronic Educational Resources: Order of the Ministry of Education and Youth and Sports of Ukraine No. 1060 dated October 1, 2012 [Electronic resource]. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua>
3. On the Basic Principles of the Development of the Information Society in Ukraine for 2007–2015: Law of Ukraine dated January 9, 2007 [Electronic resource]. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua>
4. United Nations Transforming Education Summit. Education in Crisis Situations: A Call to Action. Available at: <https://transformingeducationsummit.sdg4education2030.org/system/files/2023-01/EN>
5. Prodan, V. I. (2023). Philosophy of Modern Education: Essence, Content, and Orientation. Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law, 77(1), 131–135. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.1.20>

6. Kulinich, O. O. (2013). Content and Significance of Education in the Context of the Development of Modern Society and the State. *Scientific Notes of Tavria National University named after V. I. Vernadsky. Series: Legal Sciences*, 26(65), 2-1(1), 188–193.
7. Pushkarova, T. O., & Melnyk, O. M. (2013). E-learning and its development in Ukraine. *Computer in School and Family*, (3), 16–17. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/komp_2013_3_4
8. Bykov, V. Yu. Theoretical and Methodological Foundations for the Creation and Development of Modern Learning Tools and E-Learning Technologies. Available at: <https://bibl.com.ua/informatika/1986/index.html>
9. Bykov, V., Spirin, O., & Pinchuk, O. (2020). Modern Tasks of Digital Transformation of Education. *Bulletin of the UNESCO Chair “Lifelong Professional Education of the 21st Century”*, (1), 27–36. [https://doi.org/10.35387/ucj.1\(1\).2020.27-36](https://doi.org/10.35387/ucj.1(1).2020.27-36)
10. Lytvynova, S. H., Marienko, M. V., Nosenko, Yu. H., Sukhikh, A. S., & Yatsyshyn, A. V. (2022). Digitalization of General Secondary Education in Ukraine (Late 20th – 21st Century). *Modern Information Technologies and Innovative Teaching Methods in Specialist Training*, (65), 40–57. <https://doi.org/10.31652/2412-1142-2022-65-40-57>
11. Miziuk, V. A. (2019). Analysis of the Readiness of General Secondary Education Institutions for the Implementation of Digital Education. *Educational Discourse*, 15(7–8). [https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.15\(7-8\)-4](https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.15(7-8)-4)
12. Saenko, N. S., Holub, T. P., Lavrysh, Yu. E., Lukianenko, V. V., & Lytovchenko, I. M. (2022). *Integration of Digital Technologies into the Educational Process: Challenges and Prospects*. Kyiv: Center for Educational Literature Publishing House.
13. Vakulenko, N., & Beznosiuk, O. (2021). Use of Information and Communication Technologies in the Technological Education Field. *Professional Pedagogy*, 2(23), 71–80. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2021.23.71-80>
14. Doğan, M., Tunçer, K., & Arslan, H. (2024). Digital Pedagogy in Higher Education. *University Research Journal*, 7(1), 74–82. <https://doi.org/10.32329/uad.1368321>
15. Didiuk, I., Bekh, Y., Zhyzhko, T., Kravchenko, A., Kurhan-Bakoveieva, Y., & Kyzymenko, I. (2024). Legal and Administrative Factors of the Transformation of the Content of Education Under the Pressure of the COVID-19 Pandemic. *Journal of Ecohumanism*, 3(6), 743–750. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i6.4050>
16. Taras Kuzmenko, Alla Kondrashova, Kostiantyn Lisetskyi, Svitlana Moiseienko, Olena Volkova & Serhii Khrapatyi (2023) Modern Tools for Increasing the Efficiency of Distance Education in the Conditions of Digitalization. *Journal of Curriculum and Teaching*. Vol. 12, No. 2; Special Issue, pp 55–64 <https://doi.org/10.5430/jct.v12n2p55>
17. Holovach, N. V., Dmitrenko, G. A., & Bakhov, I. S. (2020). Digitalization of the Education System: Formation of Personality According to Parameters. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 12(S4), 849–860. <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-44-7>

Дата надходження статті: 20.03.2025

Дата прийняття статті: 17.04.2025

Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.06.2025

UDC 351:330.341.1

DOI [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-1\(17\)-02](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-1(17)-02)**BANDOLA Oleksandr,**

Postgraduate student at the Department of Public Administration,
PJSC «Higher education institution «Interregional Academy of Personnel Management»,
2, Frometivska Str., Kyiv, 03039, Ukraine
oleksandrbandola@gmail.com,
ORCID: 0009-0007-1636-8175

OLIYNIK Oleg,

Postgraduate student at the Department of Public Administration,
PJSC «Higher education institution «Interregional Academy of Personnel Management»,
2, Frometivska Str., Kyiv, 03039, Ukraine
o.oleynik96@gmail.com
ORCID: 0009-0008-1225-1989

POLITICAL AND LEGAL FOUNDATIONS OF THE INTERNATIONAL COMMUNITY'S WORK IN EASTERN EUROPE

Abstract. *The authors note that the preparation of the regions of Converging Europe before the European integration processes took place with the active participation of the EU and is mediated by various institutional mechanisms, including provision of technical assistance for carrying out such reforms. In addition, the EU acts as an external arbiter who ensures the success of the transformation.*

With the influx of advances aligned with integration, fundamental changes have occurred in the structure of mass media in the countries of Central Europe. Let us show the example of Georgia and Moldova, who signed the Association Agreement and rejected the necessary "external institutional preferences" for democratization through convergence. To optimize the participation of international cooperation in modernization processes in Converging Europe, the following recommendations can be made. It is very important to ensure symmetry between the intelligent and the strong-willed between the recipients of foreign aid and the foreign aid. Aid to democracy works best when it best matches the needs of local reformers, and when both the elite and the wider population of the recipient country are aware of the reasons through which This country is denying additional help.

The harmony of democracy requires such delicate foods as politics, power and political life, psychology and culture – this is a subtle international skill that requires tact. Medical national peculiarities and suspenseful attitudes, over-the-top criticism and pressure on results may threaten the success of the international community. It is necessary to encourage pro-democratic forces (political and civil) in countries with economies in transition. It is important to remember that they are the main agents of change, and they, and not donor agencies or their departments, are best suited for developing change strategies. Their active leaders often risk their future, and in some cases, guide their lives in the struggle for democracy and justice in their countries.

In some countries, democratization is progressing rapidly, in others it may take a long time. Donors need to be provided with assistance and adaptive assistance programs. Geographical proximity to the EU and rich history, as well as a rich international community, help the rich countries of Converging Europe to achieve historical success. The values and interests of the EU and the USA will not ever be so easily deciphered, since the decisions of distant countries, less familiar to their transatlantic homeland, are more important today to help. In addition, the long-term approach to the provision of assistance in Galusia democracy, which corresponds to the specificity of the region, whose process will need to be overtaken.

Key words: *democratic transit, Post Soviet Space, European integration, international actors, European Union, consolidated democracy.*

БАНДОЛА Олександр Олександрович,

аспірант кафедри публічного адміністрування
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, 03039, Україна
oleksandrbandola@gmail.com
ORCID: 0009-0007-1636-8175

ОЛІЙНИК Олег Олегович,

аспірант кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, 03039, Україна
o.oleynik96@gmail.com
ORCID: 0009-0008-1225-1989

ПОЛІТИЧНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА У СХІДНІЙ ЄВРОПІ: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ КОНТЕКСТ

Анотація. Авторами відзначено, що підготовка країн Східної Європи до євроінтеграційних процесів відбувалася за активної участі ЄС та опосередковується спільними інституційними механізмами, включаючи виділення технічної допомоги для проведення відповідних реформ. Крім того, ЄС виступає як зовнішній арбітр, який відстежує успіх перетворень.

У статті наголошено, що під впливом заходів, підпорядкованих меті інтеграції, відбулися докорінні зміни у структурі масової свідомості у країнах Центрально-Східної Європи. Показовим є приклад Грузії та Молдови, які підписали Угоди про асоціацію, отримали необхідні «зовнішні інституційні преференції» для демократизації через конвергенцію. Для оптимізації участі міжнародного співтовариства у процесах модернізації у Східній Європі можна визначено такі рекомендації. Дуже важливо забезпечити симетрію у розумінні та волевиявленні між постачальниками іноземної допомоги та країною-отримувачем. Допомога демократії працює найкраще, коли вона максимально відповідає потребам місцевих реформаторів, і коли і еліта, і широка громадськість у країні-реципієнті обізнана про причини, через які їхня країна отримує допомогу.

Авторами відзначено, що сприяння демократії зачіпає такі делікатні чутливі питання, як політика, влада та політичне життя, психологію та культуру – це тонка міжнародна навичка, що вимагає такту. Враховуючи національні особливості та суспільні настрої, надмірна критика та тиск у результаті можуть поставити під загрозу успіх участі міжнародної спільноти. Підтримувати продемократичні сили (політичні чи громадянські) у країнах із перехідною економікою необхідно. Важливо пам'ятати, що вони – головні агенти змін, і вони, а не донорські агентства чи їхні уряди, найкраще підходять для розробки стратегій змін. Їхні активні лідери часто ризикують своїм майбутнім, а в деяких випадках навіть своїм життям у боротьбі за гідність та справедливість у своїх країнах.

У деяких країнах демократизація протікає швидше, в інших – може знадобитися багато часу. Донорам це потрібно враховувати та пропонувати гнучкі та адаптивні програми допомоги. Географічна близькість до ЄС та спільна історія, а також спільне міжнародне середовище допомагає добитися історичного успіху багатьом країнам Східної Європи. Але цінності та інтереси ЄС та США не завжди так просто розшифрувати, тоді як реаліти віддалених країн, менш відомих у трансатлантичній родині, сьогодні важче допомогти. Але довгостроковий підхід до надання допомоги в галузі демократії, що враховує специфіку країни, у цьому процесі – потрібно передусім.

Ключові слова: демократичні перетворення, пострадянський простір, євроінтеграція, міжнародні актори, Європейський Союз, консолідована демократія.

Introduction. Building democracy is a large-scale and complex human endeavor that is difficult to adequately capture using analytical language. Fortunately, equality and justice can overcome fear, apathy, and mistrust.

The complexity and growing apprehension of our multipolar world make it necessary to collaborate more broadly and, today, once again, to go beyond purely technical and material solutions.

After the end of the Cold War, Europe's major organizations – the European Union (EU), the North Atlantic Treaty Organization (NATO), the Council of Europe (CoE), and the Organization for Security and Co-Operation in Europe (OSCE) – proclaimed human rights, liberal democracy, and peaceful conflict resolution as the normative foundations of the New Europe. Political change was defined as a new core objective. These organizations provided expertise and training for country transformation, provided financial support to emerging civil societies and parties, and acted as mediators in conflict situations.

They monitored the establishment and functioning of democratic institutions and the rule of law; they began to guarantee financial assistance. In the context of Western organizations' support for transformation, the political modernization of countries depended on their adherence to political norms and, in some

cases, military intervention to stop civil wars and massive human rights violations.

Approximately a decade and a half later, ten consolidated Eastern European democracies achieved stability. Others, primarily the successor states of the Soviet Union, continue to consolidate autocracies rather than democracies. These divergent trends raise the question: – under what conditions have European organizations exerted effective influence on human rights?

– how realistic will liberal democracy and peaceful conflict resolution be in Eastern Europe?

To answer this question, this article draws on two main «political» models of international rule promotion:

– external incentives and social learning – used in various strands of international relations research. The former is used in the context of the rationalist-constructivist debate in international relations. However, constructivist scholars have begun to develop theoretical concepts of «international socialization» that go beyond material bargaining. These propositions are based on processes of social influence [5], argumentation, or persuasion [2], and incorporate deep interest effects.

Second, the literature on international conditions, focusing on lending and the conditionality of international financial institutions (IFIs), is relevant. It is skeptical about the effectiveness of bargaining conditions and social bargaining [2].

Literature review. Analysis of recent research. In the period after the end of the Cold War, a number of international theories began to develop that describe the relations between international actors and recipient countries. Among these theories, one can single out the theory of linkage diplomacy. This theory explains the mechanisms by which one state influences the policy of another state, which in itself is very similar to the mechanism used by a donor to influence and change the policy of the recipient country in exchange for the assistance that the donor provides. Assistance on which the recipient country depends is perceived as a tool of the donor. For example, weak policies in the field of democratization are perceived within the framework of this theory as a weakness of the recipient country. Using promises to provide assistance or the threat to reduce assistance, the donor influences those areas of the recipient country's policy in which it wants to see changes. An indicative work is [18], which applies this theory within the framework of studying the policies of international actors regarding democracy in developing countries.

A separate direction in the study of democratization has been the study of the experience of post-Soviet countries in democratic transit. Many modern authors study the theoretical aspects of transit, i.e. the transition from a non-democratic (communist) political regime to a democratic one.

Researcher V. Bans studied the context of international instability faced by the "countries of the post-communist world". In her works, she studied the problems of old ethnic and interstate conflicts in the post-Soviet space. Jacques Rupnik wrote about the "post-communist divide" into democratic Europe and authoritarian Eurasia [14]. In the 1990s, two-thirds of foreign capital flowing into post-communist European states came from countries that were members of the European Union. But the European integration processes were dictated more by political considerations than by economic expediency. The countries of Eastern Europe had a chance to become the periphery of the EU, which would be defined as neocolonialism in the long term. M. Leonard emphasized the irreversible development of the countries of Eastern Europe before its foundation in his works. All countries that wanted to join the Union had to "swallow" about 80 thousand pages of European laws and adapt their own legislation in accordance with these laws [10; 11; 12]. The process was controlled by an army of representatives to check whether the established criteria were met.

But at the same time, the phenomenon of the transit of the countries of Central Europe is that in the shortest possible time, through the consolidated efforts of the entire society, with the initiative of the elites, democratic reforms were implemented here and, relying on their experience, they helped, both financially and by providing technical assistance, in the development of the countries of Eastern Europe and in the countries of Eastern Europe, integration.

The purpose of the article is to analyze the political and legal basis of international cooperation in Eastern Europe from the European integration perspective.

Results. Similarly, the literature on «Europeanization» – the EU's influence on member states' institutions, political processes, and policies – distinguishes between «internal change as a process of resource redistribution» and «internal change as a process of socialization and learning» [1]. Both models identify different conditions as crucial for the effectiveness of promoting international norms. The external incentives model focuses on the size and reliability of incentives provided by international organizations, as well as internal vetoes and adaptation costs. Another approach emphasizes the authority of socialization, the degree of legitimacy, and the internal resonance of norms.

Most scholars argue for the effectiveness of the external incentives model. Incentives for NATO membership and low costs of internal adaptation are individually necessary and jointly sufficient political conditions for the political modernization of transition countries. However, the combination of strong incentives and low costs is not the only sufficient condition for effective international influence. European identity mattered only in conjunction with incentives, and the other conditions tested here (legitimacy and resonance) were not systematically associated with the effectiveness of international norm promotion.

The external incentives model is a rationalistic bargaining model. It assumes that the actors involved are strategic utility maximizers, interested in maximizing their own power and well-being [17]. In bargaining, they exchange information, threats, and promises; the outcome depends on their relative bargaining power. According to the external incentives model, the current strategy of European international organizations is political conditionality: the organizations set their liberal democratic norms as conditions that Eastern European countries must fulfill in order to receive pre-agreed rewards. These rewards consist of aid and

institutional ties, ranging from trade agreements and cooperation agreements through associations and full membership agreements. International organizations pay rewards if the target government complies with certain conditions and may withhold the reward if they do not. However, they do not intervene coercively.

The analytical starting point of the negotiation process is the status quo in the country involved in the negotiations with, for example, the EU. This status quo is conceived as an «internal equilibrium,» reflecting the current distribution of preferences and bargaining power in the domestic society. EU conditionality disrupts this internal equilibrium by introducing (additional) incentives to comply with EU rules. A state complies with the organization's norms if the benefits of the rewards exceed the costs of domestic adoption. Specifically, this balance of costs and benefits depends on the reliability of the international reward, on the one hand, and the magnitude of the costs of ensuring internal equilibrium, on the other.

The size of the international reward depends on its quality and quantity. In particular, the EU and NATO, which provide the highest economic and security benefits available from European international organizations, are potentially the most effective. Europe offers primarily social rewards, such as international legitimacy and soft security. Therefore, their influence is unlikely to be effective without the support of the EU or NATO.

As for quantity, the greater the welfare, security, and power offered by international organizations, the more likely it is that target states will comply. For example, an offer of EU membership will be more effective than a simple association offer, and NATO membership with full security guarantees will have a stronger impact than NATO's Partnership for Peace.

Furthermore, international incentives must be credible – both in terms of the regional organization's threat to withhold rewards in the event of non-compliance and, conversely, its promise to provide rewards if the rule is accepted. In other words, effective political conditionality requires, firstly, greater bargaining power on the part of the external agency (otherwise, threats would not be credible).

The likelihood of the threat of exclusion is generally high in relations between European regional organizations. Due to the high asymmetric interdependence that characterizes these relationships, organizations possess greater bargaining power. Eastern Europe is of secondary importance to the economy and security of the EU and NATO. NATO

membership benefits the region more than it does the existing member states. NATO enlargement strengthens the bargaining power of the main Western organizations.

The main issue is the credibility of promises. To be credible, regional organizations must be able to pay rewards (at low cost to themselves). First, promises are untrustworthy if they exceed their capabilities. Second, the higher the cost of rewards to the organization, the more dubious their ultimate payment to the target countries. Based on this reasoning, non-material social rewards were more «politically» reliable than material rewards. And support for association was a more reliable reward than accession. Eastward enlargement entails significant costs for the EU and NATO, which – while not prohibitively high – are likely to exceed the marginal benefits to member states [15, p. 37-62].

Of course, the political foundations of membership varied. The criteria for membership in the CoE were stricter than those of the OSCE, and less stringent than those of the EU and NATO. This was not a problem, however, since the conditions were complementary rather than contradictory, and organizations with stricter conditions also offered higher rewards. The EU's political conditionality was consistent with the recommendations and requirements of the OSCE and the Council of Europe (CoE), the European organizations directly addressing human and minority rights in Central and Eastern Europe. Moreover, it was reinforced by NATO's conditionality on accession, which was the same as the EU's. If target states are faced with credible conditions, and if they are offered equally favorable rewards, the external incentive model posits that the size of the domestic costs of adoption determines whether they accept or reject the conditions.

Liberal democratic norms, which are subject to political conditionality, typically limit the autonomy and power of governments. They prohibit certain undemocratic and illiberal practices that governments can rely on the press to exercise their power – for example, by suppressing opposition parties or civic associations, restricting press freedom, or rigging elections. Furthermore, they can alter power relations between government actors – for example, by increasing the independence of the judiciary or limiting the political influence of the military. Finally, particularly in the case of minority rights, they affect the empowerment of certain social and ethnic groups. This can undermine the social power base of governments and threaten the security, integrity, and identity of states.

Secondly, in Eastern European countries, political parties are organized from the top down. They are weakly rooted in society and social organizations, and dependent on the state for resources. Industrial relations are typically characterized by state-dominated corporatism (in many cases, even patrimonial networks), and an active civil society has not emerged, despite promising initiatives.

The social learning model follows the core principles of social constructivism. It has informed research on international socialization in general [2] and represents the most prominent alternative explanation for contingency [3] and Europeanization [1]. In contrast to the rationalist contingency model, the social learning model assumes a logic of conformity [8, p. 160–161]. According to this logic, actors are motivated by internal values and norms. Among alternative courses of action, they choose the (most) appropriate or legitimate one. Accordingly, by reasoning about the legitimacy of rules and the appropriateness of behavior (rather than bargaining over terms and rewards), persuasion (rather than coercion) and a learning «set» (rather than behavioral adaptation) characterize the process of transmitting and adopting rules and legal provisions.

From this perspective, European organizations represent a European international community, defined by a collective identity and a set of shared values and norms. Whether a non-member state will accept the community's rules depends on the extent to which it considers them appropriate in light of this collective identity, values, and norms [15, p. 83–90]. Thus, a state complies with an organization's norms if it is convinced of their applicability.

The sociological institutionalist literature distinguishes three main mechanisms of social learning: imitation, argumentation, and influence (see, e.g., Checkel 2004; Johnston 2001). According to the social learning mechanism, imitation, community norms are templates that help participants understand and interpret social situations and provide scripts for the roles they should play in international society. Socialization provides role models and demonstrates appropriate behaviors that target states learn through close contact and role-playing. The argumentation mechanism posits that community norms are claims of normative validity, reasonably justified by socializing agencies in international discourses. Through the “power of the best argument”, target participants are convinced of the legitimacy of the claims about validity and change their interests accordingly [2]. Thus, according to this mechanism, social

learning implies a reflexive process of normative internalization. Social influence is based on the use of social incentives and disincentives (such as image or status). Social rewards (e.g., popularity, respect, a positive image) require the adoption of social norms. Otherwise, target states face social penalties (e.g., shame).

Legitimacy refers to the normative quality of the norms of regional organizations. According to Thomas Frank, compliance will depend on «the clarity with which rules are created and applied, their conceptual consistency.» In short, it is the legitimacy of rules that facilitates their compliance.

Obviously, the minimum condition is that demands on target governments must be based on organizational principles, legal norms, and specific rules, and not simply the special interests of member states. Moreover, if democratic rights, human rights, and rules promoted by international organizations are clearly defined, agreed upon, and consistently applied by member states, their incentive to comply will be high.

Identity refers to the international community that the target government considers its respective «ingroup» and to which it aspires to belong. Furthermore, social learning is more likely to be effective if the norm-promoting agency «is an authoritative member of the in-group to which the persuadee belongs or wishes to belong» [2, p. 563]. Authoritativeness is generally enhanced if organizations, rather than individual states, have or aspire to have universal membership in a region, rather than representing only a narrow sample of regional states.

Resonance refers to the cultural or institutional congruence of a given external rule with pre-existing internal values, norms, practices, and discourses in a particular issue area. The higher the «degree of normative congruence» of an international rule, the more likely it is that the target government will perceive the norm as legitimate, accept it as a commitment, and subsequently institutionalize political practice. Despite high overall identification with the international community, the resonance of a specific rule propagated by that community may be low.

However, two of these conditions are excluded from the analysis, as they are likely to be constant in the context of this study. On the one hand, novelty is a constant feature, because all target states considered here were either created or reestablished after the end of the Cold War, or at least experienced regime change with the rise of new elites. On the other hand, there

is no change in authority, because the norm-promoting agencies consist of the same set of regional organizations in all cases.

Arguably, the likelihood of conformity increases with the legitimacy and resonance of norms and the target state's identification with the international community. Generally, cases of low identity are rare in post-Cold War Europe. Most governments strongly identify with Western or European countries. Contradictions arise when credible incentives, positive identity, and high domestic costs are combined with either high legitimacy or high resonance.

The high costs in each case are not related to general threats to regime survival or state integrity. Rather, the cases are linked to democratically elected target governments and result from threats by coalition partners to leave the government.

In many cases, the decision confirms the effectiveness of the external incentives model as a sufficient configuration of conditions. However, a second sufficient cause must be allowed for: the combination of Western European identity. The external incentives model shows that strong and credible incentives are necessary for the successful promotion of political norms internationally. In the absence of such incentives, external efforts fail to lead to democratic change in countries that do not comply with the rules. However, compelling incentives alone are not sufficient to achieve such change. They must be combined with other conditions. The model, credible incentives, and low costs are sufficient together, leaving aside contradictory configurations. It should be added that, according to a conservative interpretation of the original analysis, both costs and identity should be favorable for the transformation of credible incentives. Perhaps a mixed model integrating identity into the external incentives model works as well or even better than the «pure» model. Positive identification is created by a strong interest in membership in aspiration group organizations as a primary foreign policy goal. In particular, at or before crucial «moments of truth» in accession negotiations, governments with a positive identity tend to value the prospect of membership above moderate short-term costs and comply, even at the risk of (temporary) loss of power.

The effectiveness of the social learning model is not confirmed. Even in the presence of positive identity and high legitimacy, neither legitimacy nor resonance emerge as necessary.

Another factor in this model—identity—is relevant not on its own, but only in combination with factors from the external incentives model. The size and reliability of external incentives are the most significant factor for the effectiveness of international norm promotion – at least in the short term.

Conclusions. Modern researchers define the following conditions for the development of a consolidated democracy: (1) free and recognized elections can be held, the winners can exercise a monopoly of legitimate power, and citizens cannot effectively exercise their rights protected by the rule of law if there is no state; (2) democracy cannot become consolidated if the democratic approach is not implemented (it is considered complete when the activities of all branches of government have a high level of freedom from influence from the military, religious structures, and other authoritarian forces); (3) no regime can be called democratic until its leaders govern democratically, that is, the executive branch does not want to change the constitution, does not violate the rights of individuals and minorities, and does not interfere in the affairs of the legislative branch. In a behavioral sense, a democratic regime can be considered consolidated when no significant national, social, economic, political, or institutional actors have the opportunity to achieve their goal by creating an undemocratic regime or by seceding from the state. A democratic regime is considered consolidated if a significant part of the population, even in the presence of economic problems and disappointments, recognizes that the existing democratic processes and institutions are the most favorable for governing public life.

The conditions for a consolidated democracy can be civil society, a relatively autonomous political society, the subordination of the state and the main political actors to the rule of law, and effective public administration.

Due to security issues, energy resources, and other strategically important interests, democracy assistance programs may face various moral dilemmas. But donors have to make more compromises than before, to support pro-democratic and independent forces. On the other hand, these countries are home to activists, well-paid Western experts, who have great potential to support the passion of the international community in the development of consolidated democracy in the region.

BIBLIOGRAPHY:

1. Börzel, T. & Thomas, R. (2003). Conceptualizing the Domestic Impact of Europe, in *The Politics of Europeanization*, ed. by Featherstone, K. & Radaelli, C. Oxford: Oxford University Press, pp. 55–78. <https://doi.org/10.1093/0199252092.003.0003>.
2. Checkel J. Why Comply? Social Learning and European Identity Change, *International Organization*, 2001, 55.3: 553–588. <https://library.fes.de/libalt/journals/swetsfulltext/11624237.pdf>
3. Checkel, J. T. (2005). International institutions and socialization in Europe: Introduction and framework. *International organization*, 59(4), 801–826.
4. Danylenko-Nehara Y., Semenets-Orlova I., Kapitanets S., Kyrychenko M., Bykov O. The ethical aspect of public administration under special regime and sustainable development. *Salud, Ciencia y Tecnologia-Serie de Conferencias*. 2024, 3, 1–755. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024.755>
5. Johnston, A. I. (2001). Treating International Institutions as Social Environments. *International Studies Quarterly*, 45(4), 487–515. <http://www.jstor.org/stable/3096058>
6. Jørgensen, K. E., & Wessel, R. A. (2011). The position of the European Union in (other) international organizations: confronting legal and political approaches. In *European Foreign Policy*. Edward Elgar Publishing.
7. Jørgensen, K. E. (2009). The European Union and international organizations: A framework for analysis. In *The European Union and international organizations* (pp. 15–34). Routledge.
8. Hood C. J. G. March and J. P. Olsen Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics, New York, Free Press, 1989. *Journal of Public Policy*. 1990;10(3):349–351. doi:10.1017/S0143814X00005869.
9. Morlino L. Are there hybrid regimes? Or are they just an optical illusion? *European Political Science Review*. 2009;1(2):273–296. doi:10.1017/S1755773909000198
10. Morlino, L. (2011). Changes for democracy: Actors, structures, processes. Oxford University Press. <https://academic.oup.com/book/34594/chapter-abstract/294236829/>
11. Morlino L. Legitimacy and the quality of democracy. *International Social Science Journal (Wiley)*, June 2009, 60 (196), 211–222. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2451.2010.01717>.
12. Rupnik J. The Postcommunist Divide. *Journal of Democracy*. 1999, 10, 1 (4). <https://www.journalofdemocracy.org/articles/the-postcommunist-divide/>
13. Schimmelfennig F. The EU, NATO and the Integration of Europe. Rules and Rhetoric. Cambridge: Cambridge University Press, 2003. <https://www.cambridge.org/core/books/eu-nato-and-the-integration-of-europe/90E9ED42A2F6E4377F3BEFBD9BC7874C>
14. Schimmelfennig, F., Engert, S., & Knobel, H. (2003). Costs, commitment and compliance: The impact of EU democratic conditionality on Latvia, Slovakia and Turkey. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 41(3), 495–518 <https://doi.org/10.1111/1468-5965.00432>
15. Selbervik H. Aid as a tool for promotion of human rights and democracy: What can Norway do? Oslo: Royal Norwegian Ministry of Foreign Affairs. 1997 (Evaluation report 7.97). https://www.norad.no/contentassets/d60d6f60d0514e33a51ee049621ed9ef/er_7.97.pdf

REFERENCES:

1. Börzel, T., Thomas, R. Conceptualizing the Domestic Impact of Europe // *The Politics of Europeanization* / ed. by K. Featherstone, C. Radaelli. Oxford : Oxford University Press, 2003. P. 55–78. DOI: <https://doi.org/10.1093/0199252092.003.0003>
2. Checkel, J. Why Comply? Social Learning and European Identity Change // *International Organization*. 2001. Vol. 55, No. 3. P. 553–588. URL: <https://library.fes.de/libalt/journals/swetsfulltext/11624237.pdf>
3. Checkel, J. T. International institutions and socialization in Europe: Introduction and framework // *International Organization*. 2005. Vol. 59, No. 4. P. 801–826.
4. Danylenko-Nehara, Y., Semenets-Orlova, I., Kapitanets, S., Kyrychenko, M., Bykov, O. The ethical aspect of public administration under special regime and sustainable development // *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*. 2024. Vol. 3. P. 1–755. DOI: <https://doi.org/10.56294/sctconf2024.755>
5. Johnston, A. I. Treating International Institutions as Social Environments // *International Studies Quarterly*. 2001. Vol. 45, No. 4. P. 487–515. URL: <http://www.jstor.org/stable/3096058>
6. Jørgensen, K. E., Wessel, R. A. The position of the European Union in (other) international organizations: confronting legal and political approaches // *European Foreign Policy*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2011.
7. Jørgensen, K. E. The European Union and international organizations: A framework for analysis // *The European Union and International Organizations*. London : Routledge, 2009. P. 15–34.
8. Hood, C. Review of: March J. G., Olsen J. P. Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics. New York : Free Press, 1989 // *Journal of Public Policy*. 1990. Vol. 10, No. 3. P. 349–351. DOI: 10.1017/S0143814X00005869
9. Morlino, L. Are there hybrid regimes? Or are they just an optical illusion? // *European Political Science Review*. 2009. Vol. 1, No. 2. P. 273–296. DOI: 10.1017/S1755773909000198
10. Morlino, L. Changes for democracy: Actors, structures, processes. Oxford : Oxford University Press, 2011. URL: <https://academic.oup.com/book/34594/chapter-abstract/294236829/>

11. Morlino, L. Legitimacy and the quality of democracy // International Social Science Journal. 2009. Vol. 60, No. 196. P. 211–222. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2451.2010.01717>
12. Rupnik, J. The Postcommunist Divide // Journal of Democracy. 1999. Vol. 10, No. 1. P. 57–62. URL: <https://www.journalofdemocracy.org/articles/the-postcommunist-divide/>
13. Schimmelfennig, F. The EU, NATO and the Integration of Europe. Rules and Rhetoric. Cambridge : Cambridge University Press, 2003. URL: <https://www.cambridge.org/core/books/eu-nato-and-the-integration-of-europe/90E9ED42A2F6E4377F3BEFBD9BC7874C>
14. Schimmelfennig, F., Engert, S., Knobel, H. Costs, commitment and compliance: The impact of EU democratic conditionality on Latvia, Slovakia and Turkey // Journal of Common Market Studies. 2003. Vol. 41, No. 3. P. 495–518. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5965.00432>
15. Selbervik, H. Aid as a tool for promotion of human rights and democracy: What can Norway do? Oslo : Royal Norwegian Ministry of Foreign Affairs, 1997. (Evaluation report 7.97). URL: https://www.norad.no/contentassets/d60d6f60d0514e33a51ee049621ed9ef/er_7.97.pdf

Дата надходження статті: 26.03.2025

Дата прийняття статті: 17.04.2025

Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.06.2025

УДК 351.77:005.334:37.014.3(477)

DOI [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-1\(17\)-03](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-1(17)-03)**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

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОСВІТИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

***Анотація.** У статті обґрунтовано, що трансформація системи освіти України в умовах тривалих воєнних і гібридних загроз має розглядатися як складова забезпечення національної безпеки, оскільки освіта безпосередньо впливає на людський капітал, соціальну згуртованість, стійкість громад і відтворення національної ідентичності. Узагальнено підходи до розуміння організаційно-правових механізмів як багаторівневої системи взаємопов'язаних норм, інституцій, процедур, ресурсів і інструментів контролю, що забезпечують узгоджене досягнення публічних цілей. На основі аналізу законодавства про освіту та національну безпеку, Стратегії національної безпеки, Концепції безпеки закладів освіти, плану заходів щодо реалізації Декларації про безпеку шкіл, відомчої інструкції МВС щодо організації роботи підрозділів поліції із забезпечення безпечного освітнього середовища, а також даних національних моніторингових про організацію навчання в умовах війни, виокремлено ключові організаційно-правові механізми трансформації: стратегічно-планувальний, інституційний, процедурний, інфраструктурно-фінансовий, інформаційно-аналітичний, цифровий та компетентнісний. Показано, що результативність трансформації визначається не кількістю нормативних актів, а їхньою узгодженістю зі спроможностями виконавців, наявністю міжвідомчої координації, вимірюваними показниками виконання та доказовістю управлінських рішень. Запропоновано стратегічні орієнтири підвищення керованості трансформації: системність регулювання, інтеграція безпеки в управлінські рішення, посилення координації між сектором освіти, цивільного захисту й правоохоронними інституціями, розвиток управління даними та цифрової безпеки, а також розвиток управлінських компетентностей як умови реалізації політики безперервності навчання і захисту учасників освітнього процесу. Практична цінність результатів полягає у формуванні сучасних напрямів удосконалення організаційно-правового механізму, що дозволяє поєднати стратегічні цілі з процедурами реалізації та контролем результатів у безпеково вразливому середовищі.*

***Ключові слова:** система освіти, національна безпека, публічне управління, організаційно-правовий механізм, безпечне освітнє середовище, міжвідомча взаємодія, цифрова трансформація, стійкість.*

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

ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISMS FOR TRANSFORMING THE EDUCATION SYSTEM OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF ENSURING NATIONAL SECURITY

***Abstract.** The article argues that transforming Ukraine's education system under prolonged wartime and hybrid threats should be treated as a component of national security, because education directly shapes human capital, social cohesion, community resilience and the reproduction of national identity. The study synthesizes contemporary views on organizational and legal mechanisms as a multi-level system of interlinked norms, institutions, procedures, resources and accountability instruments that enable coherent achievement of public goals. Drawing on the legal framework on education and national security, the National Security Strategy, the Concept of Safety of Educational Institutions, the implementation plan of the Safe Schools Declaration, the Ministry of Internal Affairs' instruction regulating police units' work to ensure a safe educational environment, and national monitoring evidence on learning organisation during wartime, the paper identifies the key organizational and legal mechanisms of transformation: strategic-planning, institutional, procedural, infrastructure-financial, information-analytical, digital and competency-based. The findings show that transformation effectiveness depends not on the number of regulations, but on their coherence with implementation capacity, interagency coordination, measurable performance indicators and evidence-based decision-making. The article proposes strategic guidelines for improving manageability: regulatory systematization; mainstreaming security into managerial decisions; strengthening coordination between the education sector, civil protection and law enforcement; improving data governance and digital security; and*

developing managerial competencies as a prerequisite for implementing continuity-of-learning and protection policies. The practical contribution is an applied "map" of mechanisms that links strategic objectives with implementation procedures and accountability in a security-vulnerable environment.

Key words: education system, national security, public administration, organizational and legal mechanism, safe educational environment, interagency cooperation, digital transformation, resilience.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна та тривалі гібридні загрози радикально змінили умови функціонування освіти в Україні: пріоритетом стало не лише забезпечення якості освітніх послуг, а й гарантування безперервності навчання та захисту учасників освітнього процесу. У таких умовах освіта набуває ознак критично важливої сфери національної стійкості, оскільки через освітню політику держава відтворює людський потенціал, підтримує соціальну згуртованість і національну ідентичність, а також формує управлінські й громадянські компетентності, необхідні для відновлення.

Водночас безпекова складова освітньої політики потребує чітких організаційних рішень і правового забезпечення: визначення повноважень суб'єктів, процедур реагування та координації, інфраструктурних стандартів, правил цифрової безпеки, а також системи моніторингу й оцінювання результатів. Саме тому актуалізується науково-прикладне завдання систематизації організаційно-правових механізмів трансформації освіти як складової національної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові розвідки останніх років відображають підвищену увагу до безпекового виміру державної політики в умовах воєнного стану та до інституційних змін у публічному управлінні. Досліджуються тенденції у структуризації безпекового законодавства та ризики колізійності правового регулювання, розкривається зміст і різновиди механізмів публічного управління та підходи до формування організаційно-правових механізмів у сфері безпеки [12]. Окремий блок праць присвячено цифровій трансформації державного управління та ролі даних, ресурсів і компетентностей у прийнятті рішень [13].

У галузевому (освітньому) контексті увага концентрується на правовому статусі, завданнях і повноваженнях Служби освітньої безпеки [11], на напрямках державної політики відновлення освіти на деокупованих територіях [12], а також на дефінітивному аналізі освітніх викликів, ризиків, небезпек і загроз [13]. Водночас існуючі праці переважно розглядають окремі елементи проблеми (цифровізація, правоохоронний компонент, відновлення, ризики) без інтегрованої моделі організаційно-правових механізмів трансформації освіти саме у логіці забезпечення

національної безпеки та державної стійкості. Такий підхід зумовлює потребу у системному узагальненні механізмів, які поєднують стратегії, інституції, процедури, ресурси, дані та компетентності в керований цикл політики.

Мета статті: дослідити та систематизувати організаційно-правові механізми трансформації системи освіти України в контексті забезпечення національної безпеки, а також визначити стратегічні орієнтири підвищення керованості та результативності такої трансформації.

Виклад основного матеріалу. Безпекове середовище останніх років змінило уявлення про освіту як сферу, що функціонує відокремлено від питань національної безпеки, адже саме через освітню політику держава підтримує відтворення людського потенціалу, збереження соціальної згуртованості та здатність громад відновлюватися після втрат. Нормативне підґрунтя такого підходу закріплює законодавство про освіту, яке визначає цілі, принципи державної політики та обов'язки суб'єктів освітньої діяльності [1].

У стратегічному вимірі взаємозв'язок освіти й безпеки посилюється логікою Стратегії національної безпеки України, яка задає рамку державної стійкості та орієнтири розвитку, що в актуальній редакції підтримані змінами 2025 року [2]. Для публічного управління важливо, що стратегічні документи такого рівня перетворюють модернізацію освіти з галузевого завдання на елемент загальнодержавної спроможності, а отже потребують інструментів координації, планування та контролю результатів.

Сучасна наукова література вказує, що організаційно-правові механізми слід розуміти як багаторівневу систему взаємопов'язаних організаційних і правових елементів, яка забезпечує узгодження цілей, повноважень, процедур та контролю виконання управлінських рішень та узагальнює підходи до механізмів публічного управління й підкреслює, що поєднання організаційних структур, розподілу відповідальності та нормативного регулювання створює керовану модель досягнення публічних цілей. З огляду на проблему дослідження, саме така інтеграція дозволяє описати трансформацію освіти не як набір розрізнених реформ, а як керований процес у межах національної безпеки, де кожен крок має виконавця, строки,

очікуваний результат і ресурсне забезпечення.

Нормативна основа безпекової трансформації в освітній сфері зафіксоване Концепцією безпеки закладів освіти, у якій прямо названо проблеми, що потребують розв'язання: дефіцит захисних споруд і невідповідність укриттів вимогам, порушення пожежної та техногенної безпеки, відсутність визначеного порядку охорони, слабкість пропускну режиму, нестача систем відеоспостереження, прогалини у знаннях щодо кіберзагроз, неготовність учасників освітнього процесу до дій у надзвичайних ситуаціях, а також обмежений доступ до психосоціальної підтримки [3]. Концепція встановлює мету й строк реалізації (2023–2025 роки), формулює завдання та перелік заходів із визначенням відповідальних органів, що перетворює ідею “безпечної школи” на організаційно оформлену державну політику. Додаткової керованості додають зміни 2025 року, які вводять індикатори (зокрема щодо укриттів, оцінки готовності об'єктів, охорони, тривожної сигналізації та інших інфраструктурних рішень), завдяки чому безпека переходить у площину вимірюваних результатів, а не декларацій [3].

Окремий організаційно-правовий механізм формує план реалізації Декларації про безпеку шкіл, затверджений урядом і оновлений у 2024 році. Його логіка показова для управління освітою в контексті національної безпеки, адже план встановлює не лише перелік заходів, а й механізм міжвідомчої взаємодії та евакуації у разі нападу або ризику нападу на заклад освіти, передбачає навчання представників органів управління освітою щодо моніторингу нападів, окреслює кроки для створення безпечних умов у школах, вводить завдання з підтримання безперервності навчання, зокрема через забезпечення педагогічних працівників технічними засобами для дистанційної організації навчання, а також закріплює психологічний супровід як постійну функцію [4]. Практична цінність цього документа полягає в адміністративній “зшивці” секторів: у переліку відповідальних одночасно фігурують органи освіти, безпеки й цивільного захисту, що створює рамку координації на центральному та регіональному рівнях.

Інституційне наповнення безпекової політики щодо освіти конкретизує відомча інструкція МВС 2024 року, яка визначає особливості організації роботи підрозділів Національної поліції, створених для реалізації державної політики із забезпечення безпечного освітнього середовища

у закладах загальної середньої освіти [5]. Документ важливий тим, що переводить державну політику в операційні процедури: визначає предмет взаємодії поліції з адміністраціями шкіл, закріплює рамку превентивної діяльності та орієнтує на захист прав і законних інтересів учасників освітнього процесу. Спираючись на це, доцільно розглядати Службу освітньої безпеки як один із механізмів державної присутності у школі, що доповнює інфраструктурні рішення (укриття, сигналізація, контроль доступу) процедурними рішеннями (превенція, реагування, навчання, комунікація).

Емпірична складова функціонування освіти в умовах війни підтверджує, що організаційно-правові механізми мають враховувати різні режими навчання та нерівномірність ресурсів. Дослідження Державної служби якості освіти України зафіксувало, що у першому півріччі 2022/2023 навчального року лише 15% закладів працювали очно, 33% – дистанційно, 51% – у змішаному форматі; частина педагогів пояснювала зростання навантаження необхідністю поєднувати очний і онлайн режими, а питання технічного забезпечення та доступу до інтернету залишалися актуальними [7]. Матеріали МОН, підготовлені разом із партнерами за підсумками двох років повномасштабного вторгнення, додатково підкреслюють масштаб впливу війни на організацію навчання, що напряду підсилює вимогу до управлінських рішень щодо безперервності освітніх послуг і відновлення інфраструктури [8]. У такій ситуації юридично закріплені завдання (моніторинг загроз, евакуація, психологічна підтримка, забезпечення технікою, охорона) стають не допоміжними, а базовими компонентами управління освітою.

Для нашого дослідження вагомими є результати наукових розвідок щодо адаптивного управління закладами освіти в умовах воєнного стану (зокрема, праці Г. Єльнікової, М. Жука, С. Кретович), у яких наголошується на необхідності свідомого використання адаптивних процесів для збереження соціально-педагогічної системи та забезпечення її освітньої функції в нестабільному середовищі [14]. Водночас у контексті державного управління освітою ці висновки мають кадрово-управлінське продовження: адаптивність інституцій безпосередньо залежить від мотивації, професійної стійкості та здатності утримувати ключових фахівців на рівні органів управління освітою, які забезпечують координацію рішень, нормативний

супровід, комунікацію із закладами та моніторинг виконання вимог безпеки.

Війна і режим воєнного стану спричинили різке зростання потреб у гнучкості управлінських практик: органи управління освітою мають підтримувати безперервність навчання через поєднання дистанційного, змішаного та очного форматів, забезпечувати узгодженість рішень із безпековими протоколами та реагувати на ресурсні обмеження. Описані в літературі адаптивні рішення закладів освіти (перехід на онлайн-платформи, гнучке планування розкладів, підтримка внутрішньо переміщених здобувачів, організація психологічної допомоги, міжнародна співпраця та оновлення програм) створюють додатковий управлінський контур для органів влади: зростає інтенсивність комунікацій, потреба в методичному супроводі, забезпеченні технікою та інтернет-доступом, підтримці цифрових компетентностей, а також у координації партнерських проєктів [5]. Це посилює ризики перевантаження, емоційного виснаження й плинності кадрів саме серед управлінців освіти, що актуалізує необхідність системних рішень із мотивації та утримання персоналу.

Особливу роль у структурі викликів відіграє цифрова трансформація, яка стала не лише технологічним, а й кадровим фактором: цифрові платформи та дистанційні формати частково компенсують втрату доступу до аудиторій, проте не знімають проблеми нерівності доступу (обладнання, підключення, цифрові навички, контроль якості) [5]. Для органів державного управління освітою це означає потребу в кадрових рішеннях, що поєднують підвищення цифрової спроможності з регулюванням навантаження: навчання персоналу, стандартизація процедур, мінімізація дублювання звітності, розвиток підтримувальної інфраструктури та запровадження кадрової аналітики для моніторингу «точок напруги» (перевантаження, зниження залученості, ризик звільнення).

Так, цифровий вимір трансформації посів центральне місце не лише через дистанційне навчання, а й через зміну самої логіки публічного управління освітою: від паперових процедур до управління даними, цифровими сервісами та прозорими каналами комунікації. Д. Шабанов, аналізуючи механізми цифрової трансформації державного управління, виокремлює технологічні, організаційні, нормативно-правові, комунікаційні та освітні механізми, наголошуючи на ролі даних у прийнятті рішень, потребі інституційного

й ресурсного забезпечення та важливості розвитку компетентностей службовців [9]. Перенесення цієї логіки на освітню сферу означає, що цифрові механізми мають підтримувати одночасно керованість (моніторинг загроз, реєстри, аналітика), доступність (сервіси для учнів, батьків, педагогів), безпеку (захист даних, протидія кіберзагрозам) і підзвітність (прозорість рішень і витрат).

Питання кадрової та компетентнісної спроможності державного апарату в цьому процесі набуває інституційної ваги. Аналітичний звіт НАДС щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців демонструє орієнтацію державної кадрової політики на планування навчання на основі зібраних потреб і координації з різними органами влади [10]. З урахуванням завдань Концепції безпеки закладів освіти (підготовка з безпекових питань, базові психологічні втручання, цифрова безпека) професійний розвиток управлінців освіти має розглядатися як окремий механізм трансформації, без якого нормативні вимоги залишатимуться формальними.

Поряд із галузевими документами важливим є загально-правовий контекст розвитку безпекового регулювання, можна вважати, що безпекове законодавство України у воєнний період швидко ускладнюється, що породжує ризики колізійності й нестабільності регулювання та потребує подальшої системної оптимізації для підвищення ефективності механізмів забезпечення національної безпеки. У прикладному вимірі для освіти це означає, що нові нормативні акти й програми мають запроваджуватися з акцентом на узгодженість термінів, процедур і відповідальності, а також із наявністю показників і зрозумілих алгоритмів виконання, як це реалізовано у змінах до Концепції безпеки закладів освіти (індикатори укриттів, обстежень, охорони тощо) [3].

Не менш значущим є психосоціальний вимір трансформації освіти в умовах війни: освітнє середовище виконує функцію не лише навчання, а й підтримки та відновлення. Для управління освітою це трансформується у вимоги до організаційної підтримки персоналу (психологічні інтервенції, консультації, інструменти самодопомоги, супервізії), що знижують ризики вигорання та професійної деформації. Відповідно, кадрова політика має включати інтеграцію психосоціальної підтримки в управлінські процеси, підготовку керівників до роботи з навантаженням і стресом, а також міжсекторну взаємодію з соціальними та медичними службами для забез-

печення комплексної підтримки учасників освітнього процесу [13].

У підсумку, адаптивні процеси в освіті, описані в сучасних дослідженнях, підсилюють ключовий висновок нашої роботи: стійкість управління освітою в безпеково вразливому середовищі прямо залежить від мотивації та збереження кадрів. Тому кадрові рішення мають бути спрямовані на баланс «вимоги–ресурси» (нормування задач, ресурсне забезпечення, цифрові інструменти), підтримку професійної автономії та компетентності, розгортання системи організаційної і психологічної підтримки та використання аналітики для раннього виявлення ризиків плінності.

На підставі розглянутих документів і досліджень у статті пропонується узагальнена логіка організаційно-правових механізмів трансформації освіти у контексті національної безпеки. По-перше, стратегічно-планувальний механізм формує цілі, строки, відповідальних і очікувані результати (Стратегія національної безпеки; Концепція безпеки закладів освіти; план реалізації Декларації про безпеку шкіл) [2–4]. По-друге, інституційний механізм забезпечує організаційне “втільнення” політики через визначені структури та їх взаємодію (органи управління освітою, цивільного захисту, правоохоронні інституції, зокрема підрозділи Національної поліції, що працюють у школах) [3; 5]. По-третє, процедурний механізм переводить політичні рішення в алгоритми дій (раннє попередження, евакуація, моніторинг інцидентів, охорона, регулярна звітність і піврічне інформування про виконання Концепції) [3–5]. По-четверте, інфраструктурно-фінансовий механізм забезпечує матеріальну основу безпеки й доступу (укриття, пожежна й техногенна безпека, технічні засоби для дистанційного навчання, охоронні системи), а також вводить вимірюваність прогресу через індикатори [3; 4]. По-п’яте, інформаційно-аналітичний механізм забезпечує доказовість рішень через моніторингові дані, освітню статистику, аналіз режимів навчання, потреб учасників процесу та наслідків загроз [7; 8]. По-шосте, компетентнісний механізм орієнтує систему на розвиток спроможностей управлінців і персоналу, без чого неможливі ані цифрові перетворення, ані реалізація вимог безпеки [11; 13]. У такій конфігурації трансформація освіти набуває ознак керованого циклу: від норми й плану – до інституції та процедури – далі до ресурсу, даних і компетентностей – і зрештою до оцінки результату за показниками.

Висновки. Трансформація системи освіти України в умовах воєнних та гібридних загроз має розглядатися як частина політики національної безпеки, оскільки освітня сфера виконує критичні функції для стійкості держави: підтримує людський капітал, забезпечує соціальну згуртованість, формує громадянську ідентичність і підтримує спроможність громад до відновлення. Аналіз нормативних актів і сучасних досліджень показує, що найрезультативніші рішення виникають тоді, коли правові норми поєднані з організаційними інструментами реалізації: визначено відповідальних, строки, індикатори, процедури взаємодії та механізми підзвітності.

Концепція безпеки закладів освіти та оновлений план реалізації Декларації про безпеку шкіл демонструють перехід від загальних намірів до керованої моделі: безпека інфраструктури, протидія загрозам, навчання учасників освітнього процесу, психологічний супровід і безперервність навчання оформлені як конкретні завдання з виконавцями й очікуваними результатами. Відомча інструкція МВС і дослідження щодо Служби освітньої безпеки підтверджують інституційне посилення компоненту превенції та реагування, а також важливість сталих механізмів взаємодії з громадами та закладами освіти.

Емпіричні дані національних моніторингових засвідчують, що різноманіття режимів навчання, технічні обмеження та навантаження на педагогів і управлінців роблять цифрову складову трансформації не факультативною, а базовою. Відтак цифрові механізми мають включати не тільки платформи й сервіси, а й нормативно визначені вимоги до безпеки даних, аналітичну підтримку управлінських рішень, розвиток цифрових компетентностей, а також вимірювані показники результативності.

Подальше підсилення організаційно-правових механізмів трансформації доцільно пов’язувати з трьома стратегічними орієнтирами: по-перше, системністю та узгодженістю безпекового й освітнього регулювання, щоб мінімізувати колізійність і нестабільність норм; по-друге, розвитком міжвідомчої координації як стандарту управління, а не разової реакції; по-третє, інвестицією в компетентності управлінців і якість управління даними, адже саме ці чинники визначають, чи стануть нормативні інструменти реальними практиками стійкої освіти.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19>.
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14.09.2020 «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020 (зі змінами, внесеними Указом Президента України від 06.01.2025 № 16/2025) // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/392/2020>.
3. Про схвалення Концепції безпеки закладів освіти: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.04.2023 № 301-р (зі змінами, внесеними розпорядженням Кабінету Міністрів України від 07.03.2025 № 202-р) // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/301-2023-%D1%80>.
4. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Декларації про безпеку шкіл: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.08.2021 № 898-р (у редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.03.2024 № 278-р) // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/898-2021-%D1%80>.
5. Про затвердження Інструкції з організації роботи підрозділів Національної поліції України із забезпечення безпечного освітнього середовища в закладах загальної середньої освіти: Наказ МВС України від 01.10.2024 № 663; зареєстровано в Міністерстві юстиції України 22.10.2024 за № 1590/42935 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1590-24>.
6. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 № 286-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/286-2022-%D1%80>.
7. Державна служба якості освіти України. Дослідження якості організації освітнього процесу в умовах війни у 2022/2023 навчальному році: аналітичний звіт. Київ, 2024. URL: <https://sqe.gov.ua/tretina-uchniv-v-umovakh-viyni-ne-mali-po/>.
8. Міністерство освіти і науки України; Міжнародний благодійний фонд savED; Програма «U-LEAD з Європою». Війна та освіта. Два роки повномасштабного вторгнення: бриф (звіт). Київ, 10.02.2024. URL: <https://u-lead.org.ua/news/367>.
9. Шабанов Д. Концептуальна засідка цифрових трансформацій у системах державного управління: wikileaks сьогодні // Державне управління та регіональний розвиток. 2024. № 26. С. 1273–1292. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.09>.
10. Національне агентство України з питань державної служби. Аналітичний звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2024 рік. Київ, 2024. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/ip-2024-2.pdf>.
11. Науменко Н. В. Дефінітивна характеристика освітніх викликів, ризиків, небезпек і загроз в умовах сьогодення // Педагогічні науки. 2024. Вип. 106. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2024-106-8>.
12. Semenets-Orlova I., Klochko A., Lien O., Koniushkov A., Maistrenko K., Kapelista I. Learning factories in the era of digital transformations // Digital technologies in education: Selected cases. Cham: Springer Nature Switzerland, 2024. P. 43–52. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-57422-1_4.
13. Klochko A., Klimkova I., Semenets-Orlova I., Baranova V., Klochko O., Maistrenko K. Educational organization managers' team role orientations // Digital technologies in education: Selected cases. Cham: Springer Nature Switzerland, 2024. P. 17–26. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-57422-1_2.
14. Єльнікова Г., Жук М., Кретович С. Адаптивне управління закладами освіти в умовах воєнного стану в Україні // Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics. 2023. Вип. 16 (31). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-16\(31\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0255-16(31)-01).

REFERENCES:

1. Verkhovna Rada of Ukraine. Law of Ukraine “On Education” No. 2145-VIII of 05 Sep 2017. Legislation of Ukraine database. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19>.
2. President of Ukraine. Decree No. 392/2020 of 14 Sep 2020 “On the Decision of the National Security and Defence Council of Ukraine ‘On the National Security Strategy of Ukraine’” (as amended by Decree No. 16/2025 of 06 Jan 2025). Legislation of Ukraine database. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/392/2020>.
3. Cabinet of Ministers of Ukraine. Order No. 301-r of 07 Apr 2023 “On Approval of the Concept of Safety of Educational Institutions” (as amended by Order No. 202-r of 07 Mar 2025). Legislation of Ukraine database. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/301-2023-%D1%80>.
4. Cabinet of Ministers of Ukraine. Order No. 898-r of 04 Aug 2021 “On Approval of the Action Plan to Implement the Safe Schools Declaration” (as amended by Order No. 278-r of 29 Mar 2024). Legislation of Ukraine database. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/898-2021-%D1%80>.
5. Ministry of Internal Affairs of Ukraine. Order No. 663 of 01 Oct 2024 “Instruction on Organizing the Work of Units of the National Police of Ukraine to Ensure a Safe Educational Environment in Secondary Education Institutions”; registered in the Ministry of Justice of Ukraine on 22 Oct 2024 under No. 1590/42935. Legislation of Ukraine database. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1590-24>.

6. Cabinet of Ministers of Ukraine. Order No. 286-r of 23 Feb 2022 “Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022–2032”. Legislation of Ukraine database. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/286-2022-%D1%80>.
7. State Service for Education Quality of Ukraine. Study of the quality of the organization of the educational process under wartime conditions in the 2022/2023 academic year: Analytical report. Kyiv, 2024. Available at: <https://sqe.gov.ua/tretina-uchniv-v-umovakh-viyni-ne-mali-po/>.
8. 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: Brief (report). Kyiv, 10 Feb 2024. Available at: <https://u-lead.org.ua/news/367>.
9. Shabanov D. Conceptual trap of digital transformations in public administration systems: “Wikileaks today”. Public Administration and Regional Development (Derzhavne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok). 2024; (26):1273–1292. doi:10.34132/pard2024.26.09.
10. National Agency of Ukraine on Civil Service. Analytical report on identifying individual needs for professional training of civil servants for 2024. Kyiv, 2024. Available at: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/ip-2024-2.pdf>.
11. Naumenko N. V. Definitional characteristics of educational challenges, risks, hazards and threats in current conditions. Pedagogical Sciences. 2024;(106). doi:10.32999/ksu2413-1865/2024-106-8.
12. Semenets-Orlova, I., Klochko, A., Lien, O., Koniushkov, A., Maistrenko, K., & Kapelista, I. (2024). Learning factories in the era of digital transformations. In Digital technologies in education: Selected cases (pp. 43-52). Cham: Springer Nature Switzerland. 10.1007/978-3-031-57422-1_4
13. Klochko, A., Klimkova, I., Semenets-Orlova, I., Baranova, V., Klochko, O., & Maistrenko, K. (2024). Educational organization managers’ team role orientations. In Digital technologies in education: Selected cases (pp. 17-26). Cham: Springer Nature Switzerland. 10.1007/978-3-031-57422-1_2
14. Yelnykova H., Zhuk M., Kretovych S. Adaptive management of educational institutions under martial law in Ukraine // Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics. 2023. Issue 16 (31). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-16\(31\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0255-16(31)-01).

Дата надходження статті: 09.04.2025

Дата прийняття статті: 06.05.2025

Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.06.2025

УДК 351.83

DOI [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-1\(17\)-04](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-1(17)-04)**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

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ РОЗБУДОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО КОНТЕКСТУ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ

***Анотація.** Проаналізовано та систематизовано інституціональний, функціональний, нормативно-правовий, системний, цифровий, ризикорієнтований та інтегративний підходи до дослідження публічного управління. Доведено, що їхня інтеграція забезпечує комплексність аналізу та дозволяє сформувати концептуально завершену модель управління, здатну забезпечити ресурсну синергію, міжвідомчу взаємодію та високий рівень кіберстійкості. Підкреслено, що використання новітніх підходів є необхідною умовою підвищення ефективності державного реагування на сучасні загрози.*

Уточнено та деталізовано зміст ключових функцій публічного управління у сфері національної безпеки. Обґрунтовано значущість стратегічної функції як інструменту визначення довгострокових пріоритетів і розроблення концептуальних засад політики; регуляторної (як механізму нормативного упорядкування сфери); оперативної (як інструменту координації діяльності суб'єктів); контрольної та наглядової (як гарантії дотримання стандартів ефективності та законності). Встановлено, що комплексне виконання цих функцій забезпечує формування стійкої, керованої та здатної до адаптації системи національної безпеки.

Показано, що традиційна для української управлінської моделі системність і нормативна визначеність мають бути поєднані з інноваційністю, гнучкістю та мережевими принципами Network Governance і Good Governance. Обґрунтовано, що такий синтез дозволяє збалансувати централізований контроль і децентралізовану адаптивність, створивши проактивну систему забезпечення національної безпеки, здатну прогнозувати ризики та швидко трансформувати механізми реагування.

Звернення до теоретичних підходів є необхідною умовою для того, щоб окреслити межі досліджуваного явища, визначити його структурні компоненти та зрозуміти, які саме детермінанти впливають на його ефективність. Публічне управління у сфері національної безпеки функціонує в умовах підвищеної динамічності, коли кожен елемент системи перебуває під впливом не лише внутрішніх політичних, економічних і соціальних процесів, але й зовнішніх геополітичних зрушень, технологічних змін та загроз, що швидко еволюціонують. Саме тому теоретичні підходи дозволяють осмислити представлену проблему як таку, що виходить за межі вузького інституційного розуміння й охоплює всю систему управлінської взаємодії.

***Ключові слова:** національна безпека, механізми публічного 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

PROBLEM ISSUES OF DEVELOPING PUBLIC ADMINISTRATION TO ENSURING NATIONAL SECURITY IN THE CONDITIONS OF AN UNSTABLE CONTEXT OF SOCIETY DEVELOPMENT: THEORETICAL ANALYSIS

***Abstract.** The institutional, functional, regulatory, systemic, digital, risk-oriented and integrative approaches to the study of public administration are analyzed and systematized. It is proven that their integration ensures the complexity of the analysis and allows the formation of a conceptually complete management model capable of ensuring resource synergy, interagency interaction and a high level of cyber resilience. It is emphasized that the use of innovative approaches is a necessary condition for increasing the effectiveness of the state response to modern threats.*

The content of the key functions of public administration in the field of national security is clarified and detailed. The significance of the strategic function as a tool for determining long-term priorities and developing conceptual principles of policy is substantiated; regulatory (as a mechanism for normative regulation of the sphere); operational (as a tool for

coordinating the activities of entities); control and supervision (as a guarantee of compliance with standards of efficiency and legality). It is established that the comprehensive implementation of these functions ensures the formation of a stable, manageable and adaptable national security system.

It is shown that the systematicity and normative certainty traditional for the Ukrainian management model should be combined with innovation, flexibility and network principles of Network Governance and Good Governance. It is substantiated that such a synthesis allows balancing centralized control and decentralized adaptability, creating a proactive system for ensuring national security, capable of predicting risks and quickly transforming response mechanisms.

Appeal to theoretical approaches is a necessary condition for outlining the boundaries of the phenomenon under study, determining its structural components and understanding which determinants affect its effectiveness. Public administration in the field of national security operates in conditions of increased dynamism, when each element of the system is influenced not only by internal political, economic and social processes, but also by external geopolitical shifts, technological changes and rapidly evolving threats. That is why theoretical approaches allow us to understand the presented problem as one that goes beyond the narrow institutional understanding and covers the entire system of managerial interaction.

Key words: national security, public administration mechanisms, martial law, anti-crisis management, risk management, security guarantees.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації світової безпекової архітектури та зростання непередбачуваності середовища функціонування держави особливого значення набуває теоретичне переосмислення підходів до формування, організації та реалізації механізмів публічного управління у сфері національної безпеки. Ця проблематика постає не лише як вузький науковий інтерес, але й як фундаментальна передумова забезпечення життєздатності держави, стійкості соціальних систем та збалансованості управлінських рішень. В умовах багатовекторних загроз, що поєднують традиційні й новітні форми впливу, зростає потреба не просто констатувати наявність механізмів публічного управління, а всебічно осягнути їхню природу, виявити внутрішню логіку функціонування та визначити ті концептуальні підходи, які формують основу для сучасної управлінської практики.

Складність теоретичного осмислення зазначеної проблеми зумовлена багатовимірністю самого поняття «механізми публічного управління», яке охоплює надзвичайно широкий спектр елементів – від суто інституційних конструкцій і нормативно-правових положень до управлінських процесів, процедур, ресурсного забезпечення, міжвідомчих зв'язків та комунікативних моделей взаємодії. З цієї причини в науковому дискурсі склалася ситуація, коли різні дослідницькі школи пропонують власні інтерпретації сутності та змістового наповнення механізмів публічного управління, що, своєю чергою, ускладнює формування єдиного концептуального підходу та потребує детального аналізу різнопланових позицій.

Крім того, теоретичний аналіз надає можливість виявити не лише усталені та традиційні підходи, але й ті, що виникають у відповідь на нові виклики, зокрема пов'язані з цифровізацією, посиленням ролі інформаційних технологій, зміною характеру загроз та ускладненням механізмів державного

реагування. У цьому контексті систематизація наявних концептуальних моделей дозволяє глибше зрозуміти, чому певні механізми залишаються ефективними, тоді як інші потребують модернізації або заміни; як поєднуються нормативні, інституційні та процесні складові; яким чином формується управлінська логіка у сфері безпеки та які принципи лежать в її основі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Ціла низка наукових досліджень у сфері публічного управління, які сприяють національній безпеці здійснена українськими вченими: В. Бакуменко, О. Барило, Н. Березовська, О. Карагодін, О. Клочко, М. Макаренко, О. Молчанський, В. Нікіфоренко, Ю. Петруня, С. Потеряйко, Г. Ситник, О. Таньчук, В. Фурашев, Р. Яковчук та ін.

Поряд з тим, теоретичне вивчення підходів до визначення та інтерпретації механізмів публічного управління у сфері національної безпеки актуалізується як необхідний етап наукового аналізу, що дозволяє не лише структурувати існуючі знання, але й вибудувати цілісне бачення даного феномену. Це, у свою чергу, створює інтелектуальне підґрунтя для подальшого дослідження практичних аспектів функціонування управлінських механізмів, оцінки їх ефективності та визначення напрямів удосконалення в умовах сучасних викликів і трансформацій.

Мета статті – здійснити теоретичний аналіз проблемних питань розбудови публічного управління для забезпечення національної безпеки в умовах нестабільного контексту розвитку суспільства.

Виклад основного матеріалу. Історичний розвиток публічного управління демонструє глибоку трансформацію теоретичних підходів: від класичної бюрократичної моделі, яка базувалась на суворій ієрархії, регламенті та централізованому контролі, до сучасних концепцій governance, що надають значно ширший простір для участі громадян, мережевих форм взаємодії й цифрових

інструментів. У класичній адміністративній моделі (Administrative Model), як її описували класичні теоретики, ключовим елементом є бюрократія: публічна влада представлена чіткою вертикаллю, дії органів влади строго регламентовані законами й правилами, а головною функцією є виконання рішень через жорстку систему організаційної ієрархії.

Перехід до публічного адміністрування (Public Administration) ознаменував собою поступову зміну акценту: замість простої директивної централізації з'являється концепція сервісної орієнтації, де головне не наказ і контроль, а надання публічних послуг. У цьому підході державна система починає вважатися не лише виконавцем рішень, а менеджером публічних сервісів, із все більш професійним апаратом службовців, які прагнуть підвищити ефективність, а також результативність своєї роботи.

Так, в кінці ХХ століття, сформувалась концепція Нового публічного менеджменту (New Public Management, NPM), яка стала реакцією на низьку ефективність традиційної бюрократії. NPM запозичує багато рис із приватного сектору, а саме: конкуренцію, контрактні відносини, орієнтацію на результат, підзвітність і навіть ринкові механізми управління. Цей підхід передбачає, що державні органи можуть функціонувати як менеджерські структури, націлені на оптимізацію ресурсів і підвищення якості послуг. Суттєвим є розвиток мережевого управління (Network Governance), коли управлінські процеси більше не опираються виключно на ієрархію державних органів. У моделі мережевого управління важлива роль належить громадянському суспільству, приватному сектору, неурядовим організаціям, що взаємодіють через партнерства та мережі. Вона визнає, що складні сучасні виклики, у тому числі екологічні, безпекові, соціальні, вимагають гнучкого підходу, який не може бути забезпечений просто централізованою бюрократією. Паралельно розвивалася і концепція Good Governance підхід, який акцентує увагу на прозорості, підзвітності, участі громадян, ефективності, законності управління. У цій моделі державна влада повинна бути не лише ефективною, а й справедливою, легітимною в очах суспільства. Саме елементи Good Governance часто вважають ядром ідеальної моделі публічного управління. Як зазначено в роботі М. Сьомича, Good Governance включає принципи демократизації, субсидарності, дебюрократизації та електронного урядування [1].

У продовження цієї еволюції виникла неовеберіанська модель держави (Neo-Weberian State), яка поєднує класичні підходи М. Вебера до бюрократії зі значною гнучкістю та елементами управлінської ефективності, притаманними NPM. Ця модель не відкидає централізованого апарату, але перетворює його: державні інституції спрямовані на задоволення потреб громадян, при цьому зберігаючи професійність, правила й управлінську стабільність [2].

Нарешті, сучасні тенденції розвитку нерозривно пов'язані з цифровізацією та технологічними інноваціями, адже механізми державного управління все частіше інтегрують електронне урядування (e-government), відкриті дані, цифрові сервіси та штучний інтелект. Така трансформація дозволяє державі бути більш адаптивною, децентралізованою, прозорою й залучати до процесів управління не лише традиційні інститути, але й громадян через цифрові платформи.

Таким чином, еволюція наукових поглядів на публічне управління від адміністрування до governance є не просто зміна термінів, а глибинна трансформація концепції публічного управління. Вона відображає перехід від ієрархічної, централізованої структури до гнучких, динамічних форм взаємодії, де влада, ефективність та участь громадян перебувають у складному, але більш збалансованому співвідношенні.

У науковій літературі механізми публічного управління у сфері національної безпеки традиційно розглядаються крізь призму різних теоретико-методологічних підходів, кожен із яких робить акцент на певних аспектах їхньої сутності, структури та практичної реалізації. Такі підходи дозволяють дослідникам глибше зрозуміти, як саме формується, функціонує та розвивається система управління безпековими процесами на національному рівні. Варто зазначити, що ці підходи не є взаємовиключними, а навпаки, вони доповнюють один одного, формуючи комплексну, багатовимірну картину функціонування державних механізмів у сфері безпеки. Багатошаровість підходів пояснюється тим, що сучасне безпекове управління включає різні рівні та елементи: від інституційної структури державних органів, їхніх функцій і повноважень, до правових норм, стратегічних документів, процедур планування та координації, ресурсного забезпечення й інтегрованих систем взаємодії. Кожен з підходів висвітлює певний аспект цього складного процесу, дозволяючи окремо оцінити ефективність організаційних структур, адекват-

ність функцій, роль нормативно-правового поля, ефективність управлінських процесів та оптимальність використання ресурсів.

Узагальнення та порівняння цих підходів дає можливість не лише систематизувати наукові знання про механізми публічного управління, а й окреслити ключові фактори, які впливають на їхню результативність і здатність до адаптації у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики. Зокрема, сучасні тенденції у сфері національної безпеки, а саме: цифровізація процесів, впровадження електронного урядування, розвиток інтегративних та мережевих моделей управління, а також застосування ризик-орієнтованого підходу, істотно впливають на характер і функціонування цих механізмів, роблячи їх більш гнучкими, прозорими та адаптивними до швидкозмінних умов.

У підсумку, розгляд механізмів публічного управління через різні наукові підходи дозволяє сформулювати цілісне розуміння їхньої природи, структури та функціональних можливостей, що є необхідною умовою для побудови ефективної системи національної безпеки. Представлена нижче таблиця пропонує узагальнене та структуроване бачення основних

наукових трактувань механізмів публічного управління у сфері національної безпеки, відображаючи ключові підходи, їхні особливості та головні акценти в дослідженнях.

Інституціональний підхід у дослідженнях публічного управління, зокрема у сфері національної безпеки, традиційно розглядає механізми управління не як абстрактні процеси або формальні правила, а як складні, взаємопов'язані системи інститутів, органів та структур, які спільно забезпечують реалізацію політики безпеки на національному рівні. З цієї точки зору механізм публічного управління є насамперед інституційною мережею, яка включає органи державного управління (міністерства, агентства, служби безпеки), міжвідомчі координаційні структури, консультативні та дорадчі ради, а також формальні та неформальні інституції, які взаємодіють для ефективного функціонування системи безпеки. Такий підхід дозволяє врахувати не лише організаційну структуру, а й взаємозв'язки, а і правила взаємодії, процеси прийняття рішень і культурні норми, що підтримують стабільність інституцій.

У межах інституціонального підходу ключовим є поняття державної інституцій-

Таблиця 1
Основні теоретичні підходи до розуміння механізмів публічного управління у сфері національної безпеки

Підхід	Сутність трактування механізмів	Ключові акценти / елементи
Інституціональний підхід	механізми розглядаються як сукупність органів, інституцій, міжвідомчих структур та моделей їхньої взаємодії.	архітектура органів державного управління; повноваження; міжвідомча кооперація; формальні й неформальні інституції.
Функціональний підхід	механізми визначаються через виконання базових функцій забезпечення безпеки.	прогнозування; превенція; захист; реагування; відновлення; стратегічне планування.
Нормативно-правовий підхід	механізми формуються через систему законів, стратегій, доктрин та підзаконних актів.	закони; Стратегії; стандарти НАТО; регламенти, процедури, протоколи.
Процесний підхід	механізми розуміються як послідовність управлінських процесів.	планування → координація → моніторинг → оцінка → реагування; циклічність процесів; управлінські процедури.
Ресурсний підхід	механізми залежать від наявних ресурсів та здатності їх мобілізувати.	кадрові ресурси; фінансування; матеріально-технічне забезпечення; інформаційні ресурси; інтелектуальний потенціал.
Системний підхід	механізми є інтегрованою системою взаємопов'язаних елементів, що функціонують як єдине ціле.	взаємозалежність підсистем; інституційні, функціональні, правові й ресурсні компоненти; цілісність; системна динаміка.
Сучасні підходи	механізми переосмислюються через нові парадигми публічного управління.	цифровий підхід (e-governance); ризик-орієнтований підхід; інтегративний/мережевий governance; кібербезпека.

Джерело: авторська розробка

ної спроможності, тобто здатності органів публічного управління ефективно виконувати свої функції, координувати зусилля між собою, делегувати повноваження та взаємодіяти з недержавними акторами. Як підкреслює В. Мabee, історичний інституціоналізм дозволяє зрозуміти формування інститутів, таких як Національна рада безпеки США, через призму критичних точок розвитку (critical junctures) та логіки шляхозалежності (path dependence), що визначає тривалість і характер інституційних рішень [3]. Інституціональний підхід також розрізняє кілька підходів до аналізу інститутів, кожен із яких виділяє власні аспекти взаємодії та функціонування [4]:

– раціональний вибір (інституції розглядаються як «правила гри», які впливають на поведінку раціональних акторів, що прагнуть максимізувати власні вигоди. Такий підхід дозволяє пояснити, чому органи безпеки приймають ті чи інші рішення в умовах обмеженої інформації та конфліктуючих інтересів);

– соціологічний інституціоналізм (акцент робиться на культурних нормах, когнітивних скриптах і структурі смислів, які підтримують або змінюють інституції. Наприклад, легітимність та сприйняття громадськістю ролі інститутів безпеки визначають їхню здатність ефективно виконувати функції);

– агенто-центрований історичний інституціоналізм (цей підхід підкреслює, що окремі агенти формують інституції та змінюють їхню стратегію, проте вони діють в межах обмежень, встановлених попередніми інституційними рішеннями. Зміни у функціонуванні інститутів часто відбуваються через поступову адаптацію до нових викликів, а не через радикальні перебудови).

Інституційний підхід приділяє значну увагу координаційним мережам, що формуються між органами влади, що забезпечують горизонтальні та вертикальні зв'язки між різними гілками влади, створюючи інституційний механізм, який дозволяє ефективно реагувати на комплексні загрози безпеці. Особливу увагу в інституціональному підході приділяють легітимності та довірі до інститутів. Без належного рівня довіри громадян до органів безпеки інституції втрачають ефективність, а процеси прийняття рішень стають менш стабільними. J. Olsson підкреслює, що інституції здатні виконувати свої функції лише за умови високої легітимності та підтримки з боку суспільства [5]. Крім того, інституціональний підхід дозволяє аналізувати кризи інституційної безпеки, коли формальні структури не відповідають реаліям

змінного безпекового середовища. У таких випадках інституції можуть стати джерелом нестабільності або неефективності, особливо в умовах гібридних загроз та швидких технологічних змін [6].

Таким чином, інституціональний підхід дозволяє комплексно оцінити механізми публічного управління у сфері національної безпеки, відобразивши як формальні структури, правила та повноваження, так і мережеві взаємодії, легітимність, довіру та здатність до адаптації, що дає змогу побудувати ефективну систему управління безпекою, що поєднує стабільність та гнучкість у реагуванні на сучасні виклики.

Функціональний підхід до механізмів публічного управління у сфері національної безпеки передбачає системне осмислення державних механізмів через призму їхніх ключових функцій, які спрямовані на забезпечення комплексного захисту національних інтересів та стабільності держави. У такому підході під механізмами розуміють не лише формальні інституції, органи чи встановлені процедури, а радше інтегровані функціональні підсистеми, що здійснюють конкретні управлінські дії в межах визначених функцій безпеки. Це означає, що кожен елемент системи виконує певну управлінську або організаційну роль, яка прямо впливає на здатність держави прогнозувати загрози, планувати заходи, координувати ресурси, реагувати на кризові ситуації, запобігати потенційним загрозам і відновлювати стабільність після кризових подій. Важливо також відзначити, що функціональні механізми не існують ізольовано, вони взаємопов'язані і формують єдину систему, де ефективність однієї функції безпосередньо залежить від реалізації інших. Наприклад, планування стратегічних заходів безпеки неможливе без точного аналізу загроз і адекватного прогнозування; ефективне реагування на кризові ситуації вимагає скоординованої роботи між різними органами та підрозділами; а стримування потенційних загроз тісно пов'язане з підготовкою і готовністю ресурсів та активною комунікацією з громадськістю та міжнародними партнерами.

Функціональний підхід також підкреслює, що механізми національної безпеки мають охоплювати не лише традиційні напрями, такі як оборона і правоохоронна діяльність, а й сучасні виклики, пов'язані з кібербезпекою [8–9], інформаційною безпекою, енергетичною безпекою та захистом критичної інфраструктури. У цьому контексті державні механізми стають багатофункціональними

і адаптивними, здатними забезпечувати комплексне реагування на динамічні й непередбачувані загрози.

Крім того, функціональний підхід дозволяє окреслити логіку взаємодії між функціями, що робить управління безпекою більш прозорим і керованим та створює підґрунтя для розробки критеріїв оцінки ефективності механізмів безпеки, що включає аналіз результативності планування, швидкості й адекватності реагування, ефективності стримування та здатності відновлювати стабільність після кризових подій. Таким чином, функціональний підхід не лише описує структуру державних механізмів, а й забезпечує методологічну основу для їхньої оптимізації та підвищення ефективності у складному і мінливому безпечовому середовищі.

Аналізуючи функціональний підхід до механізмів публічного управління у сфері національної безпеки, доцільно виділити основні функції, які виконують державні органи та їхні підсистеми. Кожна функція відображає конкретну управлінську роль і спрямована на забезпечення комплексного захисту національних інтересів, узагальнення цих функцій у таблиці дозволяє побачити їхню взаємопов'язаність, логіку виконання та критичні елементи ефективного управління безпекою. Представлена таблиця структурує

інформацію за ключовими функціями, описує їхні завдання та результати реалізації у практичній площині.

Аналіз даних таблиці дозволяє зробити кілька важливих узагальнень щодо сутності та логіки функціонування державних механізмів безпеки. Таблиця демонструє багатofункціональність механізмів, оскільки кожна функція (планування, аналіз загроз, розробка політики, реагування, стримування, відновлення та моніторинг) виконує специфічну роль у забезпеченні комплексного захисту національних інтересів, при цьому ефективність реалізації однієї функції залежить від інтегрованої роботи інших. Також представлена структура підкреслює взаємозв'язок і циклічність функцій, адже планування та прогнозування неможливе без попереднього аналізу загроз, а результати реагування та відновлення обов'язково підлягають моніторингу та оцінці, що забезпечує зворотний зв'язок і можливість коригування управлінських рішень, продемонстровано пріоритетність стратегічного планування та превентивних функцій, оскільки саме вони формують основу превентивного захисту та забезпечують готовність держави до потенційних загроз. Важливим є те, що механізми безпеки мають практичну орієнтацію: кожна функція забезпечується конкретними інструментами,

Таблиця 2

Основні функції механізмів публічного управління у сфері національної безпеки

Функція	Завдання та зміст	Практичні інструменти та приклади
Планування і прогнозування	довгострокове стратегічне планування; розробка стратегій, політик, програм з урахуванням потенційних загроз; аналіз і моделювання майбутніх сценаріїв	стратегічні документи, координаційні плани, прогнози загроз
Аналіз загроз	системний збір, оцінка та класифікація загроз: військових, кібер, енергетичних, екологічних; визначення пріоритетів для реагування	аналітичні центри, бази даних загроз, ризик-аналіз, прогнозування сценаріїв
Розробка політики	формування державної політики на основі аналізу загроз; розробка нормативних документів та програм заходів	законодавчі ініціативи, нормативні акти, стратегічні плани, програмні документи
Реагування (оперативне управління)	мобілізація ресурсів, координація дій між агентами; реалізація кризових планів	оперативні штаби, кризові команди, протоколи реагування, системи раннього оповіщення
Стимування	превенція потенційних загроз; створення систем стримань для запобігання агресії або ескалації	дипломатичні ініціативи, оборонні заходи, інформаційні кампанії
Відновлення	стабілізація та відновлення після кризових ситуацій; реконструкція інфраструктури та забезпечення громадської безпеки	програми відновлення, гуманітарна допомога, інфраструктурні проекти
Моніторинг і оцінка	оцінка ефективності реалізації політики безпеки; зворотний зв'язок для покращення управління	системи моніторингу, звітність, аудит, оцінка результативності стратегій

Джерело: авторська розробка

від стратегічних документів і прогнозів до оперативних штабів та систем моніторингу, що робить управлінську систему результативною та підзвітною.

Загалом, структуроване представлення функцій створює науково-методологічну основу для оцінки ефективності механізмів безпеки [8–9], виявлення слабких ланок та прогалин у системі управління, а також формування напрямів їхньої модернізації у відповідності до сучасних викликів. Серед таких викликів варто відзначити цифровізацію, інтегративні моделі управління, ризик-орієнтовані підходи та необхідність адаптивності до динамічного безпекового середовища. У сукупності представлені функції забезпечують комплексність, послідовність і результативність публічного управління у сфері національної безпеки, що є ключовим для збереження стабільності держави та захисту її стратегічних інтересів.

Функціональний підхід має фундаментальне значення для теорії й практики публічного управління у сфері національної безпеки, бо пропонує чіткий розподіл ролей та обов'язків між відповідними державними інституціями. Це чітке функціональне розмежування не лише підвищує прозорість, але й сприяє відповідальності кожного інституту, забезпечуючи більш ефективне управління національними ресурсами. Завдяки функціональному підходу централізуються ресурси згідно зі специфікою задач: ті агенції, які займаються прогнозуванням, отримують інструменти та експертизу для аналітики, в той час як силові структури можуть фокусуватися на реагуванні чи стримуванні. Такий підхід стимулює мобілізацію ресурсів відповідно до функціональних пріоритетів, що підвищує загальну ефективність системи безпеки. Крім того, функціональна логіка робить державні механізми більш гнучкими: державні стратегії і політики можна коригувати, підсилюючи ті функції, які в даний момент є критично важливими – отримують перевагу в ресурсах і увазі. Така адаптивність дозволяє державі реагувати на динамічні виклики безпеки максимально ефективно.

Нарешті, функціональний підхід надає методологічну основу для оцінки ефективності роботи безпекових механізмів: можна

вимірювати, наскільки добре держава виконує кожну функцію, від прогнозування до відновлення, на підставі зворотного зв'язку, аналізу даних і моніторингу, а це створює умови для систематичної оптимізації політики, корегування стратегій і підвищення результативності управління.

Нормативно-правовий підхід до механізмів публічного управління у сфері національної безпеки підкреслює центральну роль законодавства, нормативних актів та стратегічних документів у формуванні, організації та реалізації державної політики безпеки. Згідно з цим підходом, механізми безпеки не можуть існувати як автономні чи випадкові структури: їхня ефективність напряму залежить від правової бази, яка визначає компетенції органів влади, процедури взаємодії між ними, стандарти виконання завдань і порядок розподілу ресурсів. Законодавчі та стратегічні документи виступають фундаментом для планування, координації, контролю та оцінки діяльності відповідних інституцій, а також забезпечують легітимність рішень та дій державних органів у сфері безпеки [7–10].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аналіз теоретичних підходів до поняття та змісту механізмів публічного управління у сфері національної безпеки демонструє, що їх розвиток відображає поступову еволюцію управлінської думки від лінійно-адміністративних моделей до складних інтегративних систем. Процесний, ресурсний, системний та сучасні підходи взаємодоповнюють один одного, формуючи цілісну методологічну основу управлінських механізмів. Кожен з підходів підкреслює певні аспекти функціонування державних інститутів: ефективність і раціональність ресурсного забезпечення, координацію та контроль процесів, адаптивність і взаємозв'язок елементів системи, а також здатність реагувати на сучасні технологічні, соціальні та геополітичні виклики. Узагальнено, що інтеграція цих підходів створює комплексну платформу для побудови стійких, гнучких і результативних механізмів публічного управління, здатних забезпечувати національну безпеку у динамічному та невизначеному середовищі XXI століття.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Сьомич М. Особливості сучасних моделей публічного управління // Аспекти публічного управління. 2019. № 7(4). С. 44–52. DOI: <https://doi.org/10.15421/151922>

2. Mazur S., Kopycinski P. Public Policy and the Neo-Weberian State. 2018. URL: <https://www.routledge.com/Public-Policy-and-the-Neo-Weberian-State/Mazur-Kopycinski/p/book/9780367594817>

3. Mabee B. Historical Institutionalism and Foreign Policy Analysis: The Origins of the National Security Council Revisited. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1743-8594.2010.00121.x>
4. Capoccia G. When Do Institutions «Bite»? Historical Institutionalism and the Politics of Institutional Change. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1177/0010414015626449>
5. Olsson J. Institutionalism and Public Administration. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1458>
6. Cellino A., Ardemagni E. Institutionalised (In)Security: Exploring the MENA Region's Governance Crises. 2021.
7. Вологівський П. Б. Питання забезпечення повноважень органів державної влади у сфері мобілізаційної підготовки та мобілізації // Наука і оборона. 2020. № 10(1). С. 13–20. DOI: <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2020-10-1-13-20>
8. Партико Н., Лозинська С., Карпюк С., Горшкова Л., Селютін С. A stable behavioral model for the use of organizational psychology in personnel management in the framework of ensuring financial and economic security // Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2023. № 4(51). С. 519–528. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4122>
9. Sydoruk O., Kharechko D., Khomenko H., Akimova L., Kosarevych N., Akimov O. Competencies for sustainable financial and economic management: Their impact on human capital development and national security // Edelweiss Applied Science and Technology. 2024. Vol. 8, № 6. P. 1445–1454. DOI: <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.2261>
10. Morgun V., Didyk N., Zhuk O., Silvestrova O., Koretska T. Mechanisms of Managing Social Development in the Conditions of War in Ukraine // Review of Economics and Finance. 2023. Vol. 21. P. 1466–1471. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.161>

REFERENCES:

1. Somych, M. (2019). Features of modern public administration models. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 7(4), 44–52. <https://doi.org/10.15421/151922>
2. Mazur, S., & Kopycynski, P. (2018). Public Policy and the Neo-Weberian State. Retrieved from <https://www.routledge.com/Public-Policy-and-the-Neo-Weberian-State/Mazur-Kopycynski/p/book/9780367594817>
3. Mabee, B. (2010). Historical Institutionalism and Foreign Policy Analysis: The Origins of the National Security Council Revisited. <https://doi.org/10.1111/j.1743-8594.2010.00121.x>
4. Capoccia, G. (2016). When Do Institutions “Bite”? Historical Institutionalism and the Politics of Institutional Change. <https://doi.org/10.1177/0010414015626449>
5. Olsson, J. (2020). Institutionalism and Public Administration. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1458>
6. Cellino, A., & Ardemagni, E. (2021). Institutionalised (In)Security: Exploring the MENA Region's Governance Crises.
7. Volotivskyi, P. B. (2020). Issues of ensuring the powers of state authorities in the field of mobilization training and mobilization. *Nauka i obrona*. <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2020-10-1-13-20>
8. Partiko, N., Lozynska, S., Karpyuk, S., Gorshkova, L., & Selyutin, S. (2023). A stable behavioral model for the use of organizational psychology in personnel management in the framework of ensuring financial and economic security. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 4(51), 519–528. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4122>
9. Sydoruk, O., Kharechko, D., Khomenko, H., Akimova, L., Kosarevych, N., & Akimov, O. (2024). Competencies for sustainable financial and economic management: Their impact on human capital development and national security. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 1445–1454. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.2261>
10. Morgun, V., Didyk, N., Zhuk, O., Silvestrova, O., & Koretska, T. (2023). Mechanisms of Managing Social Development in the Conditions of War in Ukraine. *Review of Economics and Finance*, 21, 1466–1471. <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.161>

Дата надходження статті: 27.03.2025

Дата прийняття статті: 25.04.2025

Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.06.2025

УДК 351.851.072.2:613](477)(043.3)

DOI [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-1\(17\)-05](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-1(17)-05)

ОЛЕКСІЄНКО Олександра Миколаївна,
(PhD) доктор філософії,
доцент кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, 03039, Україна
olexs67@ukr.net
ORCID: 0000-0003-3114-3154

ОРТОБІОТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО ЗДОРОВ'Я ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

***Анотація.** У статті розкрито теоретико-практичні засади впровадження здоров'язберезувальних технологій в освітній простір України в умовах модернізації системи освіти та інтеграції до європейського освітнього простору. Обґрунтовано необхідність формування ціннісного ставлення до здоров'я у педагогічних працівників і здобувачів освіти як ключової передумови створення здоров'язберезувального освітнього середовища. Проаналізовано ідеї ортобіотики, зокрема наукову спадщину Ілля Мечніков та концептуальні підходи Володимир Шепель щодо самозбереження і професійного довголіття. Визначено структурні компоненти готовності керівників і педагогів до впровадження здоров'язберезувальних технологій у системі післядипломної освіти. Акцентовано увагу на необхідності державної підтримки, міжсекторальної взаємодії та управлінських механізмів формування здоров'язберезувального простору закладу освіти.*

Публічне управління у сфері методичного супроводу освітнього процесу спрямоване на переорієнтацію пріоритетів змісту освіти з держави на особистість, на послідовну демократизацію та гуманізацію навчально-виховного процесу, педагогічної ідеології загалом, тобто на гуманістичні цінності й виміри, забезпечення узгодженості змісту і якості актуальним проблемам та перспективам розвитку особистості суспільства, держави у вихованні; виховання дітей і молоді в системі освіти через розроблення програми превентивного виховання; розроблення та формування ефективної та дієвої системи профілактики правопорушень, дитячої бездоглядності та безпритульності; запровадження всіх можливих інваріантних моделей змісту виховання в закладах освіти, з урахуванням сучасних тенденцій соціокультурних ситуацій, цінностей виховання та навчання; впровадження програм підготовки молоді до подружнього життя та формування відповідального батьківства.

Наголошено, що створення здоров'язберезувального простору закладів освіти вимагає запланованих змін. Фундаментальні державні освітні зміни включають зміни в освітніх ідеях, нормах, організаційних механізмах і рамках, які констатують освіту як соціальний інститут, та сприяють виникнення нових механізмів державного управління (маркетинговий, логістичний, моніторинговий, інклюзивної освіти тощо) для доповнення або заміни наявних закладів, установ.

***Ключові слова:** здоров'язберезувальні технології, освітній простір, професійне здоров'я педагога, ортобіотика, післядипломна освіта, публічне управління освітою, компетентнісний підхід.*

OLEKSIENKO Oleksandra,
PhD in Public Management and Administration,
Associate Professor,
Department of Public Administration,
PJSC "Higher education institution "Interregional Academy of Personnel Management",
2, Frometivska Str, Kyiv, 03039, Ukraine
olexs67@ukr.net
ORCID: 0000-0003-3114-3154

ORTHOBIOITIC FOUNDATIONS OF PROFESSIONAL HEALTH OF PEDAGOGICAL WORKERS IN THE CONTEXT OF PUBLIC ADMINISTRATION OF EDUCATION

***Abstract.** The article reveals the theoretical and practical foundations for implementing health-preserving technologies in the educational space of Ukraine under conditions of educational modernization and European integration. The necessity of forming a value-based attitude toward health among teachers and students as a key prerequisite for creating a health-preserving educational environment is substantiated. The ideas of orthobiosis, including the scientific heritage of Ilya Mechnikov and the conceptual approaches of Vladimir Shepel concerning self-preservation and professional longevity, are analyzed. The structural components of readiness of educational managers and teachers to implement health-preserving technologies within the system of postgraduate education are defined. Emphasis is placed on the importance of state support, intersectoral cooperation, and managerial mechanisms for developing a health-preserving educational environment.*

Public administration in the field of methodological support of the educational process is aimed at reorienting the priorities of the content of education from the state to the individual, at the consistent democratization and humanization of the educational process, pedagogical ideology in general, that is, at humanistic values and dimensions, ensuring the consistency of the content and quality with the current problems and prospects for the development of the individual of society, the state in education; educating children and youth in the education system through the development of a preventive education program; developing and forming an effective and efficient system for the prevention of offenses, child neglect and homelessness; introducing all possible invariant models of the content of education in educational institutions, taking into account modern trends in socio-cultural situations, values of education and training; implementing programs to prepare young people for married life and the formation of responsible parenthood. It is emphasized that the creation of a health-preserving space of educational institutions requires planned changes. Fundamental state educational changes include changes in educational ideas, norms, organizational mechanisms, and frameworks that recognize education as a social institution and promote the emergence of new public administration mechanisms (marketing, logistics, monitoring, inclusive education, etc.) to supplement or replace existing institutions.

Key words: health-preserving technologies, educational environment, teachers' professional health, orthobiosis, postgraduate education, public administration in education, competence-based approach.

Постановка проблеми. Модернізація механізмів державного управління освітою України в умовах соціально-економічних трансформацій і євроінтеграційних процесів потребує впровадження компетентнісного підходу та формування здоров'язбережувального освітнього простору. Водночас спостерігається зростання професійного навантаження на педагогічних працівників, поширення синдрому емоційного вигорання, зниження рівня соціально-психологічної адаптації. Існує суперечність між потребою держави та суспільства у збереженні і зміцненні здоров'я учасників освітнього процесу та недостатнім рівнем готовності педагогічних кадрів до впровадження здоров'язбережувальних технологій. Недостатня увага до професійного здоров'я вчителя у нормативно-правовій базі та практиці управління освітою зумовлює необхідність наукового обґрунтування відповідних управлінських механізмів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Кардинальне реформування системи освіти, вимагає модернізації (осучаснення) механізмів державного управління. З наукової точки зору зазначене можна визначити як цілеспрямовану взаємодію державного управління вітчизняною системою освіти щодо диференціації та трансформації регулювання організації здоров'язбережувального освітнього простору з метою переведення його на більш високий рівень розвитку в галузі здоров'язбереження (Л. Горяна, В. Єфімова, Г. Мешко, М. Співак, Н. Терентьєва). У контексті до нашого дослідження нам імпонує класифікація механізмів державного управління освітою І. Семенець-Орлової [10; 11]. Правовому забезпеченню публічного управління освітою знаходимо в наукових працях О. Пархоменко-Куцевіл. Державні кваліфікаційні рамки управління освіти на міждисциплінарному рівні розкриті в дослідженнях академіка В. Лугового. Дослідниця Г. Кумаріна наголошує, що до педагогіки увійшло

нове поняття – «діти ризику шкільної дезадаптації», що «пограничні недоліки психічного розвитку далеко не завжди мають біологічну етимологію (причинність), часто вони прямо співвідносяться з особливостями соціального середовища, дефектами виховання». Г. Кумаріна вказує на усвідомлення необхідності посилення ролі школи і педагогів у збереженні здоров'я учасників освітнього простору закладів освіти. На цей же факт звертали увагу такі знані учені, як В. Кащенко, Л. Виготський, П. Блонський. Підготовка управлінських кадрів в освіті висвітлена у дисертаціях на здобуття наукового ступеня доктора наук Є. Чернишової, З. Рябової, Т. Сорочан, В. Олійника. Водночас, означена у темі статті проблематика є новою та малодослідженою.

Метою статті є окреслення основних результатів досліджень щодо впровадження здоров'язбережувальних технологій в освітній простір вітчизняної школи кінця ХХ – початку ХХІ століття та обґрунтування механізмів формування готовності педагогічних працівників до створення здоров'язбережувального середовища в умовах оновленої нормативно-правової бази і розвитку післядипломної освіти.

Виклад основного матеріалу. Новим рішенням наукової проблеми приведення змісту і технологій педагогічних працівників щодо відповідності з соціально-економічними змінами в суспільстві та до процесів інтеграції України в європейський освітній простір вимагає впровадження компетентнісного підходу до формування та розвитку професіоналізму; створення насиченого освітнього середовища, адаптивного управління якісними процесами управління освітою. Враховуючи, що модернізація механізмів управління освітою в Україні покликана сприяти розвитку особистісних якостей педагогічних працівників, ми визначили таку мету запропонованої статті: окреслення основних результатів досліджень щодо впровадження

здоров'язбережувальних технологій в освітній простір вітчизняної школи періоду кінця ХХ – початку ХХІ століття, які довели свою продуктивність та ефективність, які можуть бути застосовані в освітньому просторі Нової української школи в контексті оновленої нормативно-правової бази. Найголовнішим є формування ціннісного ставлення до здоров'я у дітей та молоді. А допомогти дітям сформувати таке ставлення мають нові механізми управління закладами освіти, а саме, формування у педагогічних працівників готовності створювати освітній здоров'язбережувальний простір.

Загальні вміння покликані забезпечувати реалізацію організаційних, управлінських і виконавчих функцій, а це такі вміння: планувати й організовувати діяльність (свою та інших); працювати з навчальною літературою; планувати самостійну роботу; здійснювати самоконтроль; кількісно і якісно оцінювати результат рішення і обґрунтовувати його; виявляти й виправляти помилки (свої та інших); робити висновки тощо. Відчутно виявляється тенденція до персоніфікації стилю життя індивіда, спрямованість зусиль учених на дослідження життєвого вибору людини, збереження її життя, забезпечення ефективної професійної діяльності, однією з умов якої є професійне довголіття. Сучасна наука, визначаючи базові цінності й орієнтації особистості, розглядає їх як програму особистісного розвитку, що може бути обґрунтована, уточнена, конкретизована в процесі навчання, виховання і самоосвіти.

На створення здоров'язбережувального освітнього простору спрямована і Концепція Нової української школи, зокрема одна з десяти ключових компетентностей – «Екологічна грамотність і здорове життя» – в частині «...усвідомлення ролі навколишнього середовища для життя і здоров'я людини, здатність і бажання дотримуватися здорового способу життя...» [5, с. 112]. На реалізацію зазначеного спрямовано і зміст наказу МОН України від 23.03.2018 р. № 283 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації освітнього простору Нової української школи». Укладено рекомендації «Новий освітній простір. Символи змін», де однією зі складових зазначено «комфорт та енергоефективність»; рекомендовано еко-тематику оформлення закладу освіти і здорового способу життя.

Означене пояснюється тим, що вітчизняна освіта потребує підготовки фахівців нової генерації, котрі сучасно освічені, здатні до співробітництва, морально стійкі,

здатні самостійно приймати рішення у ситуаціях вибору, прогнозувати можливі наслідки практичної професійної діяльності. Це група фахівців, які відрізняються мобільністю та динамізмом, конкурентноздатністю, котрим притаманна громадянська відповідальність за долю всіх учасників освітнього процесу. У наш час зростає значення навчання педагогічних працівників усіх категорій знанням, умінням підтримки власного здоров'я, підвищення свого життєвого ресурсу.

Але зазначені знання та вміння не стануть актуальними самим педагогічним працівником без сформованих в них самосвідомості здоров'язбережувальних ціннісних орієнтацій. Без стійкої мотивації педагогічного працівника неможливо вирішити такі проблеми: а) запобігти ранньому професійному вигоранню; б) творчого довголіття; в) успішної самоосвіти; г) самовдосконалення. Підготовка сучасних педагогічних працівників до здоров'язбереження у системі післядипломної освіти можна вважати як найважливішу складову його професійної компетентності.

Закон України «Про вищу освіту» №2984-III, із змінами від 19 січня 2010 р. спрямований на врегулювання суспільних відносин у галузі навчання, виховання, професійної підготовки громадян України. Він встановлює правові, організаційні, фінансові та інші засади функціонування системи вищої освіти, створює умови для самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства і держави у кваліфікованих педагогічних фахівцях. Сучасний педагогічний працівник працює в умовах постійного нервово-психічного напруження і хронічного стресу. За даними соціологічних досліджень третина (більш ніж 30%) – показник рівня соціальної адаптації рівний чи нижче, ніж у хворих на неврози. Конфліктогенність соціального середовища збільшує можливість виникнення у педагогічних працівників соціально-психологічної дезадаптації [2, с. 273]. Фах педагога передбачає підвищене емоційне навантаження. Саме тому педагогічним працівникам бажано володіти способами самодіагностики, самопомоги та самокорекції як елементами здоров'язбереження. Духовно-моральна компетентність педагогічного працівника припускає здатність протистояти різного роду життєвим труднощам без втрати соціально-психологічної адаптації. Суб'єктивно це виражається в доброзичливому настрої до себе, інших людей, життя в цілому та почуття оптимізму. Духовно-моральна компетентність – це більшою мірою результат роботи людини з самим собою. Зазначене припускає

і формування позитивного мислення, і виро-блення грамотного ставлення до виникаючих життєвих проблем й утруднень, і управління своїм емо, і багато іншого.

Для сучасного педагогічного працівника актуальна думка І. І. Мечникова про те, що для здійснення нормального циклу життя, треба спочатку багато і довго вчитися, а потім багато і довго вчити. «Було б дуже бажано, щоб принципи ортобіоза увійшли до системи виховання і стали проводитися в життя з можливою наполегливістю». Це твердження торкається безпосередньо педагога, який, формуючи свій ортобіотичний спосіб життя, сприяє формуванню його в учнів. Окрім безпосереднього вкладу в біологічну науку заслугою І. І. Мечникова є те, що він увів у розряд моральних явищ відповідальне ставлення людини до свого здоров'я, він визначив шляхи продовження людського життя в цілях як найповнішої особистої реалізації. Відповідальне відношення людини до свого здоров'я припускає і відповідальне ставлення толерантної поведінки, що слушно в контексті компетентнісного підходу можна віднести до мега предметних і особистих результатів формування навичок самозбереження. Гармонійний розвиток особистості вчителя обов'язково передбачає його правильне професійне самовизначення. Вдало вибрана професія – запорука успіху у педагогічній діяльності, запорука професійного здоров'я. Ще І. Мечников замітив у свій час, що професія впливає на тривалість життя і на стан здоров'я суб'єкта професійної діяльності. Якщо вибір професії виявився невдалим, то у педагога пропадає задоволення від виконуваної роботи, бажання вдосконалюватися в ній, знижується продуктивність праці, «якість» професійного життя. Негативні наслідки неправильно вибраної професії зачіпляють як саму людину, так і її соціальне оточення. Згідно даних зарубіжних досліджень, правильний вибір професії у 2–2,5 рази зменшує плинність кадрів і на 10–15% збільшує продуктивність праці. Низька задоволеність працею і низький соціальний статус – найбільш значущі фактори серцево-судинних захворювань [10, с. 156]. Невдалий вибір професії «тягне» за собою зростання професійних захворювань, деформації особистості фахівця, погіршення його психологічного самопочуття, виникнення синдрому професійного вигорання, хронічної втоми.

Отже, аналізуючи погляди І. І. Мечникова, можна виділити такі, які є актуальними положеннями нині: у природі людини закладені властивості, що дозволяють нарощувати

ресурс організму та сприяти його оздоровленню. Можлива організація такого способу життя (ортобіозу), при якому людина може досягти «активної і бадьорої старості» і прийти до почуття «насиченості життя». «Відчуття життя» розвивається з віком, його розвитку сприяють також хвороби та смертельна небезпека. Особиста моральність педагогічного працівника полягає в такій поведінці, під час якої здійснюється нормальний цикл життя, в процесі котрого відбувається особиста самореалізація. Здатність людини надавати самому собі допомогу і підтримку є ідеалом майбутнього, до якого слід прагнути. Неуцтво є одним з найбільш аморальних явищ, оскільки саме знання дозволяють людині побудувати своє життя відповідно до принципів ортобіозу. Заслужений діяч науки, професор В. М. Шепель, розвиваючи ідеї І. І. Мечникова, розглядає категорію «здоров'я» як «складну систему, складовими частинами якої є фізичний, психічний і моральний стан людини», і вказує на той факт, що у довгожителів «психолого-етичні показники мають яскраво виражене значення». Під фізичним здоров'ям розуміється функціонування органів і систем організму в межах норм, встановлених медициною. Суб'єктивно це виражається в хорошому самопочутті.

У роботах «Ортобіотика. Додатки оптимізму», «Як жити довго і радісно» В. М. Шепель затверджує основні положення науки ортобіотики. «Ортобіотика – наука про спосіб життя і технології самозбереження здоров'я людей». Призначення ортобіотики В. М. Шепель бачить в тому, щоб «дати науково обґрунтовані рекомендації з самоконструювання способу життя». У основі ортобіотики – філософські погляди на життя і здоров'я, при цьому оптимізм розглядається як «духовна енергетика людини».

Саме оптимістична життєва позиція дозволяє людині насолоджуватися життям, відчувати її «смак до життя», є мотивом підтримки свого здоров'я. Ортобіотика припускає формування у свідомості людини ціннісного відношення до свого життя, життєву позицію, продиктовану почуттям відповідальності за свої життя і смерть. Ортобіотика повинна мати превентивне призначення, попереджувати утворення та розвиток патологічних процесів в організмі людини. Причини розвитку таких процесів можуть бути як на фізичному, так і психічному рівні. Ортобіотиці властиво системний підхід до здоров'я. Здоров'я розглядається як єдність трьох складових: фізичного, психічного та духовно-морального.

Ортобіотика покликана розробляти методи з надання допомоги людям в активізації їх «внутрішніх ресурсів» і припускає навчання людей використанню цих методів у подальшій самостійній роботі. Реалізація відповідальності педагогічного працівника за своє здоров'я і оволодіння ним у системі післядипломної освіти відповідними технологіями, за допомогою яких він підтримуватиме та розвиватиме своє здоров'я самостійно, що дозволить йому створити власну індивідуальну програму здоров'язбереження. Особливий інтерес для педагогічних досліджень уявляє проблема розробки здоров'язбережувальних технологій у процесі підвищення професійної кваліфікації [5, с. 112].

На сучасному етапі прогресивних змін в суспільстві формується узгоджена стратегія розвитку безперервної професійної освіти та її провідної галузі – післядипломної освіти. У такому контексті особливу актуальність придбаває проблема підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів як професійних менеджерів, високоосвічених, компетентних управлінців, здатних до роботи в умовах конкуренції, підприємництва і ринкових стосунків. У цих умовах управлінська діяльність керівника закладу освіти набуває загальнодержавної соціально-педагогічної значущості, вимагає безперервної освіти [5, с. 110].

Компонентами досліджуваного виду готовності є: ціннісно-мотиваційний, когнітивний, операційно-діяльнісний, емоційно-вольовий, рефлексивно-оцінний. Загальною ознакою ціннісно-мотиваційного компонента готовності є ціннісне ставлення до професійного здоров'я, когнітивного компонента – обізнаність керівних кадрів у визначеному аспекті діяльності, операційно-діялісного – рівень володіння уміннями і технологіями збереження і зміцнення професійного здоров'я, емоційно-вольового – емоційно-вольова регуляція діяльності зі збереження і зміцнення професійного здоров'я; рефлексивно-оцінного – сформованість внутрішньої картини професійного здоров'я [8, с. 127].

У сучасній літературі з наукового управління освітніми системами освітня установа розглядається як відкрита соціально-педагогічна система, з широким спектром внутрішніх і зовнішніх зв'язків, До останніх, перш за все, відносяться зв'язки з батьками, органами охорони здоров'я, культури, фізичної культури і спорту, вищою школою, науковими і педагогічними організаціями, засобами масової інформації, суспільними фондами і об'єднаннями. Такий підхід, на

наш погляд, створюватиме сприятливі умови для об'єднання зусиль названих організацій в справі створення здоров'язбережувального простору.

Особливо слід відзначити історико-педагогічні дослідження з вказаного питання. У роботі закладу освіти необхідно констатувати наявність наступної провідної проблеми: протиріччя між потребою учнів і їх сімей, вимогами держави у збереженні і зміцненні здоров'я тих, які навчаються в школі та негативною динамікою фізичного стану дітей.

Низка дослідників вказує на унікальний парадокс: з одного боку, заклад освіти може зробити істотний вплив на спосіб життя учнів, адже вчителів та негативний вплив на їх здоров'я в процесі педагогічної діяльності, з іншого боку, здорових учителів у закладах освіти вкрай мало. У контексті нашого дослідження в нагоді стали психологічні дослідження про вплив на стан здоров'я педагогічних працівників учнів з адекватною поведінкою [2, с. 35–40]. Тобто дуже рідко говорять про захист вчителів від булінгу з боку учнів з адекватною поведінкою [2, с. 35–40].

Знаний гуманіст А. Дістервег зазначав: «...неможливо передати іншим того, чим сам не володієш, і неможливо розвивати, виховувати і навчати інших, якщо сам нерозвинутий, невихований та не освічений» [2, с. 35]. Для розв'язання зазначених проблем з удосконалення навчально-виховного процесу уявляється актуальною проблемою збереження здоров'я сучасного педагогічного працівника, як основи його працездатності, позитивного погляду на життя, толерантного спілкування з людьми різних верств населення. На жаль, особистому здоров'ю педагогічного працівника не недостатньо приділяється уваги а ні в нормативних документах, а ні у педагогічній практиці. Особливу проблему становить стан здоров'я педагогічних працівників та школярів унаслідок підвищених чинників ризику навантаженням, постійним нервовим напруженням, стресами, великою кількістю оточуючих, карантинними, постійними змінами нормативних вимог. Вказане являє велику небезпеку та значний вплив на здоров'я педагогічних працівників. З боку держави та суспільства багато говорять про захист дітей, батьків, але дуже рідко про захист учителів [5, с. 99].

Сучасні педагогічні працівники працюють в умовах постійного нервово-психічного напруження і хронічного стресу. За даними соціологічних досліджень, у третини учителів (більше 30%) показник міри соціальної

адаптації рівний або нижче, ніж у хворих невротиками, шизофренією. Конфліктогенність соціального середовища збільшує можливість виникнення у педагогічних працівників соціально-психологічної дезадаптації. Крім того, професія педагога припускає підвищені емоційні навантаження. Саме тому зазначеної групі педагогічних працівників необхідно володіти засобами самодіагностики, самопомоги, самопідтримки і самокорекції як елементами здоров'язбереження. Конфліктогенність соціального середовища збільшує можливість виникнення у педагогічних працівників соціально-психологічної дезадаптації. Крім того, професія педагога припускає підвищені емоційні навантаження. Саме тому зазначеній групі пед. працівників необхідно володіти засобами самодіагностики, самопомоги, самопідтримки і самокорекції як елементами здоров'язбереження. Розв'язати окреслені складні суспільні завдання здатні керівні кадри та педагогічні працівники, особистісні та професійні якості котрих дозволяють керувати та модернізувати змістом освіти, виховувати молодь за вимогами часу [9, с. 76].

Наша модель управління створенням здоров'язбережувального простору для всіх суб'єктів закладу освіти передбачає створення у закладі кабінету емоційного та фізичного розвантаження педагогічних кадрів. Вказане обумовлено новими ціннісно-цільовими орієнтирами у системі освіти педагогічних працівників усіх категорій. Зазначене пояснюється розробкою та впровадженням нових механізмів професійного розвитку суб'єктів досліджуваної проблеми. Різні підходи до створення сучасних умов професійного розвитку відображенні у побудові інноваційної моделі Рябова, Чернишова підвищення кваліфікації педагогічних кадрів. Але зазначені знання та вміння не стануть актуальними для самого педагогічного працівника без сформованих в його самосвідомості здоров'язбережувальних ціннісних орієнтацій. Без стійкої мотивації педагогічного працівника неможливо вирішити такі проблеми: а) запобігти ранньому професійному вигоранню; б) творчого довголіття; в) успішної самоосвіти; г) самовдосконалення; д) створення іміджу професійного успіху. Окреслене коло питань пов'язане з поширенням у сфері післядипломної освіти технологій індивідуалізації, здоров'язбереження, варіативності та відкритості освітнього процесу.

Суть соціальних зв'язків полягає в суспільній підтримці системи освіти. Серед різних видів соціальних зв'язків О. Е. Лебедев

(1999) виділяв зв'язки з батьками, засобами масової інформації, вищою школою, органами охорони здоров'я, установами культури, здоров'ятворчими союзами, органами внутрішніх справ, спортивними і молодіжними організаціями, науковими та педагогічними центрами, «впливовими особами», суспільними фондами. Автор наголошує, що зростання значущості соціальних зв'язків освітніх систем обумовлює необхідність підготовки фахівців із зв'язків з громадськістю. Отже, охорона здоров'я педагогічних працівників повинна мати здоров'язбережувальний, самозбережувальний, здоров'ятворчий і здоров'яформуючий характер.

Одним з найважливіших аспектів гуманізації освіти на думку В. І. Беляєва і М. І. Мухіна є створення здоров'язбережувального середовища для всіх суб'єктів освітнього процесу. З цією метою в школі необхідно впроваджувати здоров'язбережувальні педагогічні технології. «Здоров'язбережувальні педагогічні технології – це сукупність умов, засобів, форм, методів, прийомів, способів навчальної діяльності, що сприяють формуванню позитивних емоцій (стосунків) до навчання, спрямованих на полегшення вивчення навчального матеріалу та засвоєння його у більше стислі терміни, на усунення перевантажень у навчальній праці та збереження здоров'я школярів» [2, с. 38].

Зазначимо, що перенавантаження навчальних планів і програм початкової школи, зниження ігрової компоненти за рахунок збільшення теоретичної складової наприкінці ХХ століття, скорочення екскурсій та освітніх заходів на свіжому повітрі спричинило підвищення відсотку хворих дітей (і, як наслідок, зниження загальної працездатності дорослого населення). Г. Ф. Кумарину зазначав, що до педагогіки увійшло нове поняття – «діти ризику шкільної дезадаптації», що «пограничні недоліки психічного розвитку далеко не завжди мають біологічну етимологію (причинність), частенько вони прямо співвідносяться з особливостями соціального середовища, дефектами виховання» [1, с. 354]. На цей же факт звертали увагу такі знані українськи та зарубіжні великі російські учені, як В. П. Кащенко, Л. С. Виготський, П. П. Блонський. Г. Ф. Кумарину вказує на усвідомлення необхідності посилення ролі школи і педагогів в охороні здоров'я дітей.

Ретроспективний аналіз вітчизняних і зарубіжних досліджень із запропонованої нами теми засвідчує, що існують деякі наукові розвідки щодо нових парадигм впровадження механізмів підвищення здоров'я

збережувального компонента в управлінні діяльністю педагогічних кадрів у міжкурсовий період, зорієнтованого на покращення професійної діяльності педагогічних працівників. Але модернізація (осучаснення) вітчизняної освіти не буде повною без формування готовності до впровадження здоров'язбережувальної компетентності педагогічних працівників. В усьому світі впровадження у навчальні предмети основ здоров'я вважається інноваційним підходом. Зрозуміло, від готовності педагога впроваджувати здоров'язбережувальні технології залежить формування гармонічної у фізичному, інтелектуальному та духовному аспекті особистості учня.

Однак, поряд з тим, виявлені протиріччя між усталеною системою підвищення кваліфікації (ПК) та її можливостями задовольнити реальні потреби педагогічних працівників в їхньому професійному розвитку, зумовленому проблемами соціально-педагогічного характеру. Тобто здоров'язбереження, хоча і є ключовою проблемою, але, на жаль, розглядається в останню чергу. Аналіз досвіду роботи регіональних закладів ППО України, вивчення досвіду науково-педагогічної та управлінської діяльності, наукові дослідження дають підстави для висновку, що система ПК і перепідготовки педагогічних працівників повинна розвиватися в тісному взаємозв'язку з неперервним оновленням національної системи освіти. На основі методологічних, нормативно-правових, організаційно-управлінських засад формується нова якість діяльності закладів післядипломної освіти, збагачується їх науковий, навчально-методичний, інформаційний і кадровий потенціал, удосконалюється структура та зміст функціонування з урахуванням потреб розвитку освітньої практики. Впроваджується дистанційне навчання [5, с. 98].

Метою вітчизняної освіти залишається забезпечення всебічного розвитку усіх учасників навчального процесу, що ґрунтується на загальнолюдських цінностях і принципах науковості, полікультурності, світського характеру освіти, системності, інтегративності, єдності навчання і виховання, на засадах гуманізму, здоров'язбереження, громадянської свідомості, гуманітаризації, що передбачає переорієнтацію освіти з предметно-змістового принципу навчання основ наук на вивчення цілісної картини світу, насамперед культури, світу людини, на формування критичного мислення [8, с. 35–40]. Разом з тим, у вищеперераховане підкреслюється роль гуманітарного (гуманітаризація

освіти) по фактору в розвитку суспільства та визнається пріоритетом розвиток особистості педагогічного працівника з сформованою соціальною компетентністю, здатної виробити свою громадянську позицію, творити і проектувати власне життя.

Тож, на основі аналізу сучасних досягнень філософії, педагогіки та психології, анатомії і фізіології людини, біоетики, біоритмології, гігієни, екології, соціології та інших наук, які розглядають здоров'я людини з'ясувати сучасні чинники, що впливають на її здоровий спосіб життя, а з'ясування фактичних особливостей харчування учасників навчального процесу щодо чинних норм харчування, виявлення основних недоліків в структурі харчування усіх учасників навчально-виховного процесу в закладах освіти України допоможуть керувати створенням здоров'язбережувального простору у закладі освіти.

Педагогічний склад в більшості шкіл не включений в розробку необхідних профілактичних програм і концепцій. Педагоги найчастіше рахують завдання зміцнення здоров'я дітей і профілактики захворювань вторинною по відношенню до базового навчально-виховного процесу. Відсутні організаційні форми спільної роботи (між представниками педагогічних, медичних, соціальних і інших структур), розробки і реалізації ефективних програм, направлених на формування здорового способу життя. Не розроблені ефективні педагогічні технології перенесення знань про здоров'я і здоровий спосіб життя на поведінковий рівень. Часто вчителі, учні та батьки не включені у роботу по зміцненню здоров'я.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Механізми державного управління освітою України як інституція людського розвитку покликана забезпечити особистісну здоров'язбережувальну траєкторію людського розвитку на інтелектуальних, духовних і моральних засадах, а відповідальність за наслідки власних дій є визначальним фактором у прийнятті управлінських рішень освітою.

Впровадження цілісної системи управлінсько-методичного супроводу на основі психолого-педагогічного забезпечення умов для розвитку, соціалізації та подальшого професійного зростання є необхідною умовою формування готовності керівних кадрів до здійснення здоров'язбережувальної управлінської діяльності. Взаємодія сім'ї, освітніх установ, органів управління освітою, дитячих і молодіжних громадських організацій, широких верств суспільства, місцевої

громади, бізнесових структур, релігійних конфесій у вихованні і соціалізації дітей та молоді містить потенціал для посилення діяльності органів публічної влади щодо розвитку здоров'язбережувального простору освіти.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бібік Н. М. та ін. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи. Київ: «КІС», 2004. 112 с.
2. Горяна Л. Г. Здоров'язбережувальний контент формування професійного іміджу педагогічних працівників у вітчизняному освітньому просторі. Черкаси, 2018.
3. Горяна Л. Г., Олексієнко О. М. Пріоритетні напрями підготовки педагогічних працівників до управління впровадженням здоров'язбережувальних технологій. Чернігів, 2020.
4. Зайчикова Т. В. Діагностика та профілактика синдрому професійного вигорання у вчителів. Київ–Рівне, 2003.
5. Кириленко С. В. Проблема формування культури здоров'я в історії теоретичної думки і в сучасній практиці. 2004.
6. Мешко Г. М., Мешко О. І. Гармонізація особистості майбутнього педагога. Черкаси, 2007.
7. Олексієнко О. М. Публічне управління у сфері розбудови освітнього здоров'язбережувального простору в Україні. 2022.
8. Олексієнко О. М. Механізми професійної мобільності державних управлінських кадрів. 2022.
9. Олексієнко О. Теоретико-практичні засади державного управління розвитком здоров'язбережувального простору освіти України: монографія. Київ, 2023.
10. 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.
11. Udych, Z., Nestaiko, I., Senovska, N., Dynovych, A., & Khrapatyi, S. (2023). Higher education as a pedagogical system.

REFERENCES:

1. Bibik, N. M., et al. (2004). Kompetentnisnyi pidkhid u suchasnii osviti: svitovi dosvid ta ukraïnski perspektivy [Competency-based approach in modern education: world experience and Ukrainian prospects]. Kyiv: «KIS». 112 p. [in Ukrainian].
2. Horiána, L. H. (2018). Zdoroviazbereshuvalni kontent formuvannya profesiinoho imidzhu pedahohichnykh pratsivnykiv u vitchyznianomu osvithnomu prostori [Health-saving content of forming the professional image of pedagogical workers in the national educational space]. Cherkasy. [in Ukrainian].
3. Horiána, L. H., & Oleksiienko, O. M. (2020). Priorytetni napriamy pidhotovky pedahohichnykh pratsivnykiv do upravlinnia vprovadzhenniam zdoroviazbereshuvalnykh tekhnolohii [Priority areas of training pedagogical workers to manage the implementation of health-saving technologies]. Chernihiv. [in Ukrainian].
4. Zaichykova, T. V. (2003). Diahnostyka ta profilaktyka syndromu profesiinoho vyhorannia u vchyteliv [Diagnosis and prevention of professional burnout syndrome in teachers]. Kyiv–Rivne. [in Ukrainian].
5. Kyrylenko, S. V. (2004). Problema formuvannya kultury zdorovia v istorii teoretychnoi dumky i v suchasnii praktytsi [The problem of forming a health culture in the history of theoretical thought and in modern practice]. [in Ukrainian].
6. Meshko, H. M., & Meshko, O. I. (2007). Harmonizatsiia osobystosti maibutnoho pedahoha [Harmonization of the personality of the future teacher]. Cherkasy. [in Ukrainian].
7. Oleksiienko, O. M. (2022). Publichne upravlinnia u sferi rozbudovy osvitnoho zdoroviazbereshuvannoho prostoru v Ukraini [Public administration in the development of the educational health-saving space in Ukraine]. [in Ukrainian].
8. Oleksiienko, O. M. (2022). Mekhanizmy profesiinoi mobilnosti derzhavnykh upravlinskykh kadriv [Mechanisms of professional mobility of state administrative personnel]. [in Ukrainian].
9. Oleksiienko, O. (2023). Teoretyko-praktychni zasady derzhavnoho upravlinnia rozvytkom zdoroviazbereshuvannoho prostoru osvity Ukrainy: monohrafiia [Theoretical and practical principles of public administration of the development of the health-saving educational space in Ukraine: monograph]. Kyiv. [in Ukrainian].
10. 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.
11. Udych, Z., Nestaiko, I., Senovska, N., Dynovych, A., & Khrapatyi, S. (2023). Higher education as a pedagogical system.

Дата надходження статті: 15.04.2025

Дата прийняття статті: 12.05.2025

Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.06.2025

УДК 351.862:061.1

DOI [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-1\(17\)-06](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-1(17)-06)**ПОХИЛЮК Роман Геннадійович,**

аспірант кафедри публічного адміністрування,

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,

вул. Фрометівська, 2, м. Київ, 03039, Україна

kafedrapa@ukr.net

ORCID: 0009-0005-3954-8596

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ РОЗБУДОВИ ІНКЛЮЗИВНИХ ПУБЛІЧНИХ ПРОСТОРІВ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИВІЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

***Анотація.** У статті здійснено комплексний аналіз сучасного стану реалізації державної політики у сфері інклюзивних публічних просторів і цивільних укриттів в умовах воєнного стану, що дозволило перейти від декларативного розуміння безпеки та інклюзії до їх оцінки як операційно працездатної системи. Доведено, що мережа інклюзивних публічних просторів і захисних споруд цивільного захисту функціонує як єдиний просторово-управлінський контур, у якому фізична інфраструктура, режими доступу, маршрути руху, цифрові реєстри, фінансування та відповідальність балансоутримувачів мають працювати синхронно. Окрема оцінка публічних просторів без одночасної оцінки доступності укриттів і шляхів до них формує “половинну” картину та не дозволяє адекватно виміряти реальний рівень цивільної безпеки населення під час повітряних тривог.*

Встановлено, що ключовою проблемою сучасного стану є розрив між формальною наявністю укриттів і фактичною можливістю доступу до них у критичний момент. Цей розрив проявляється у зачинених входах, невизначених режимах доступу, відсутності відповідальних осіб, бар'єрах на маршрутах, дефіциті навігації та непридатності частини укриттів до тривалого перебування. Таким чином, інклюзивність у сфері цивільної безпеки має розглядатися не як архітектурна характеристика об'єкта, а як властивість управлінської системи забезпечувати проходження ланцюга “сигнал – маршрут – доступ – укриття – перебування – вихід” для різних груп населення.

Узагальнення кейсів Києва та громад різних типів підтвердило, що найбільш уразливими є організаційні та операційні ланки політики. Саме на рівні режимів допуску, управління потоками людей, сценарної готовності об'єктів і поведінки персоналу виникають ситуації селективного виключення, конфліктів і втрати часу, які безпосередньо підвищують ризик травмування або загибелі. Виявлені випадки “непускання” людей до укриттів демонструють феномен вуличної реалізації політики, коли реальний доступ залежить від ситуативних рішень виконавців на місцях за відсутності чітких процедур, навчання та підзвітності.

Цифровізація обліку укриттів і впровадження інтерактивних мап істотно зменшили інформаційний дефіцит, однак самі по собі не гарантують безпеки. Неактуальні або неповні дані, відсутність атрибутів доступності та готовності, розрив між результатами перевірок і оновленням реєстрів формують ризик “даних як декорації”. В умовах війни це перетворюється на управлінський ризик, оскільки цифрова візуалізація створює очікування безпеки, яке не завжди підтверджується на місцевості.

***Ключові слова:** безпека, публічний простір, публічне управління, національна безпека, інклюзія, доступність публічного простору, громада.*

POKHLYUK 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

PROBLEM ASPECTS OF STATE POLICY IN THE FIELD OF DEVELOPMENT OF INCLUSIVE PUBLIC SPACES AND ENSURING CIVIL SECURITY

***Abstract.** The article provides a comprehensive analysis of the current state of implementation of state policy in the field of inclusive public spaces and civil shelters under martial law, which allowed moving from a declarative understanding of security and inclusion to their assessment as an operationally viable system. It is proven that the network of inclusive public spaces and civil protection structures functions as a single spatial and managerial circuit, in which physical infrastructure, access modes, traffic routes, digital registers, financing and responsibility of balance holders must work synchronously. A separate assessment of public spaces without a simultaneous assessment of the accessibility of shelters and routes to them forms a “half-life” picture and does not allow for an adequate measurement of the real level of civil security of the population during airstrikes.*

It has been established that the key problem of the current situation is the gap between the formal availability of shelters and the actual possibility of accessing them at a critical moment. This gap is manifested in closed entrances, unclear access modes, the absence of responsible persons, barriers on routes, a lack of navigation, and the unsuitability of some shelters for long-term stay. Thus, inclusiveness in the field of civil security should be considered not as an architectural characteristic of the object, but as a property of the management system to ensure the passage of the “signal – route – access – shelter – stay – exit” chain for different population groups.

A generalization of the cases of Kyiv and communities of different types confirmed that the most vulnerable are the organizational and operational links of politics. It is at the level of access regimes, management of people flows, scenario readiness of facilities and personnel behavior that situations of selective exclusion, conflicts and loss of time arise, which directly increase the risk of injury or death. The identified cases of “refusing” people to shelters demonstrate the phenomenon of street implementation of policy, when real access depends on the situational decisions of executors on the ground in the absence of clear procedures, training and accountability.

The digitalization of shelter accounting and the introduction of interactive maps have significantly reduced the information deficit, but do not guarantee safety in themselves. Outdated or incomplete data, the lack of accessibility and readiness attributes, the gap between inspection results and updating of registers create the risk of “data as scenery”. In war conditions, this turns into a management risk, since digital visualization creates an expectation of safety that is not always confirmed on the ground.

Key words: security, public space, public administration, national security, inclusion, accessibility of public space, community.

Постановка проблеми. Механізми реалізації державної політики у сфері інклюзивних публічних просторів та цивільної безпеки доцільно розглядати як цілісну систему управлінських інструментів, які з'єднують стратегічні цілі держави з реальною готовністю середовища до безпечного перебування людей під час загроз, зокрема повітряних тривог, атак на інфраструктуру та інших ризиків воєнного часу.

Базовою рамкою тут виступає Кодекс цивільного захисту України, який задає правову основу функціонування цивільного захисту, суб'єктів забезпечення, їхні повноваження та логіку побудови системи на державному, регіональному й місцевому рівнях [2].

Організаційний механізм реалізації державної політики в цій сфері формується навколо багаторівневої архітектури управління, де державний рівень визначає стандарти; правила; нагляд і загальнонаціональні інструменти, а місцевий рівень забезпечує практичне виконання, утримання об'єктів і сервісність для людей. В умовах воєнного стану ця архітектура набуває ознак “кризового управління”, коли зростає частка термінових рішень, а координація між секторами стає критичною: цивільний захист не може бути ефективним без зв'язку з містобудуванням, транспортом, соціальним захистом, освітою, охороною здоров'я, комунальним господарством і цифровою трансформацією. Законодавчі зміни воєнного часу додатково підкреслили багатосуб'єктність забезпечення цивільного захисту та роль місцевих державних адміністрацій; органів місцевого самоврядування; суб'єктів господарювання і громадських організацій у виконанні завдань цивільного захисту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічною базою для дослідження є комплекс наукових підходів і концептуальних моделей, що поєднують теорії соціальної

справедливості, урбаністичну теорію сталого розвитку, підходи до універсального дизайну та практики інклюзивного планування. Насамперед, праці, присвячені поняттю «інклюзія» автори – Войціцька К., Кусік Н., Волошина Н. та ін. Дослідження Шкуро В., Краус К. про інклюзивний дизайн. Тлумачення у дослідженнях Стуга Р. поняття «соціальна інклюзія». Серед вітчизняних вчених у науці публічного управління проблематику розбудови публічних просторів розглядали А. Дакал, А. Зуб, І. Капеліста, О. Олексієнко, І. Семенець-Орлова [1], С. Сидоренко, С. Палій, В. Петровський, С. Потеряйко, О. Твердохліб, А. Терентьева та ін. Попри суттєвий внесок згаданих вчених, дана тематика містить потенціал для подальших напрацювань.

Мета статті – визначити проблеми та труднощі у реалізації державної підтримки розбудови інклюзивного публічного простору в сучасній Україні в умовах посилення безпекових викликів.

Виклад основного матеріалу. У практичній площині організаційний механізм починається з планування та розподілу відповідальності за об'єкти. Для захисних споруд цивільного захисту ключовим є поняття “фонд захисних споруд” і модель балансового утримання, коли конкретний балансоутримувач відповідає за технічний стан; доступність входів; працездатність інженерних систем; забезпечення мінімальних умов перебування людей, а органи виконавчої влади та місцевого самоврядування організують облік; перевірки; реагування і координацію. Порядок створення; утримання фонду та ведення його обліку закріплені урядовою постановою, що визначає сам механізм організації фонду, включно зі спорудами подвійного призначення та найпростішими укриттями, а також правила обліку. Для управлінської практики це означає, що “мережа укрит-

тів” не є абстрактною картою; це сукупність об’єктів із конкретними відповідальними; паспортами; технічними характеристиками; режимом доступу та процедурою приведення у готовність.

Далі організаційний механізм спирається на стандартизовані вимоги до утримання; облаштування; експлуатації та обліку об’єктів фонду. В Україні ці вимоги деталізовані відомчим нормативним актом МВС, який охоплює як експлуатаційні параметри, так і питання документування, критерії неможливості подальшого утримання, а також процедури обліку. Для управління інклюзивністю це принципово, бо наявність об’єкта в переліку не гарантує реальної доступності: саме експлуатаційний режим і виконання вимог до входів, шляхів руху, навігації, освітлення, санітарних умов і можливості тривалого перебування визначають, чи може укриття бути безпечним і придатним для маломобільних груп населення.

Окремим елементом організаційного механізму виступає інституційна координація на рівні міста та громади. У великих містах, як показує приклад Києва, функції розподіляються між підрозділами, відповідальними за цивільний захист; муніципальну безпеку; житлово-комунальне господарство; цифрові сервіси; транспорт; соціальну сферу. У громадах середнього та малого типу ці функції часто концентруються в меншій кількості посадових осіб, що підвищує ризик перевантаження, втрати “наскрізної” відповідальності та залежності від неформальних практик. Відтак держава має забезпечувати не лише нормування, а й організаційне підсилення спроможності громад: типові регламенти; навчання; методичні матеріали; шаблони аудитів; підтримку міжмуніципальної кооперації та обмін практиками. У цій логіці важливою стає ідея “цілісного маршруту безпеки”: доступність укриття не зводиться до пандуса; вона включає доступний шлях “від дверей житла до дверей укриття”, зрозумілу навігацію в просторі та доступність інформації. Такий підхід прямо узгоджується з міжнародними гуманітарними підходами, де підкреслюється, що інклюзія має інтегруватися у весь цикл підготовки та реагування, а не додаватися “після факту”.

Важливою складовою організаційного механізму є участь зацікавлених сторін і канали зворотного зв’язку. Практика воєнного часу показала, що “користувацький досвід” під час тривоги швидко виявляє приховані дефіцити: зачинені входи; відсутність освітлення; непрохідність сходових маршів;

відсутність зрозумілих вказівників; конфлікти доступу; недружність до людей з інвалідністю, батьків з дітьми та літніх. Тому організаційний механізм має передбачати регулярні “польові” перевірки, залучення громадських організацій і представницьких організацій осіб з інвалідністю як партнерів з оцінювання доступності. Такий підхід є співзвучним рамкам UNDRR і Світового банку, де включення людей з інвалідністю розглядається як умова якісного управління ризиками і відновлення [5].

Правовий механізм реалізації державної політики в цій сфері складається з кількох “поверхів” нормування: загальні норми цивільного захисту; спеціальні правила щодо створення; використання та обліку захисних споруд; норми безбар’єрності та будівельного нормування; правила доступу до інформації й відкритих даних; вимоги щодо захисту персональних даних; процедурні правила публічних закупівель. На рівні спеціального регулювання ключове значення має урядова постанова, яка врегульовує питання використання об’єктів фонду захисних споруд цивільного захисту, включно з порядком доступу та організаційними аспектами застосування таких об’єктів. У поєднанні з вимогами МВС щодо утримання та експлуатації це формує основу правового режиму укриттів: наявність обов’язків; процедур; форм документів; а також підстав для контролю і відповідальності.

Безбар’єрність і інклюзивність у правовому механізмі представлені як стратегічними документами державної політики, так і нормативним блоком у сфері будівництва та послуг. На стратегічному рівні держава затвердила Національну стратегію із створення безбар’єрного простору на період до 2030 року [3], яка задає напрям інтеграції безбар’єрності в політики та програми на різних рівнях. Для управлінської практики важливо, що стратегія задає не “один сектор”, а міжсекторальний пріоритет, отже безбар’єрність має бути вмонтована і в цивільний захист як сферу, де ризик виключення для маломобільних груп є максимальним. Додатково уряд затвердив порядок моніторингу та оцінки ступеня безбар’єрності об’єктів фізичного оточення і послуг, що є юридичною основою для формалізації вимірювання доступності, а не лише декларацій.

На нормативно-технічному рівні правовий механізм підсилюється державними будівельними нормами щодо інклюзивності будівель і споруд, які поширюються на проектування; будівництво; реконструкцію; капі-

тальний ремонт і розумне пристосування з урахуванням потреб маломобільних груп населення. Цей блок має пряме значення для укриттів і публічних просторів, бо він задає мінімальні вимоги до доступності фізичного середовища, які мають враховуватися як при новому будівництві, так і при адаптації існуючих об'єктів під укриття або під “простори безпеки”.

Окрему лінію правового механізму становить правозахисний вимір інклюзивної цивільної безпеки, який логічно прив'язується до міжнародних зобов'язань України. Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю містить пряму норму про обов'язок держав забезпечувати захист і безпеку осіб з інвалідністю в ситуаціях ризику та гуманітарних надзвичайних ситуаціях, включно зі збройним конфліктом [4]. У поєднанні з національним законом про соціальну захищеність осіб з інвалідністю, який закріплює принципи доступності та недискримінації у доступі до об'єктів і послуг, це формує правову вимогу розглядати доступність укриттів і безпечних публічних просторів не як “превагу”, а як елемент рівного доступу до базової безпеки.

Процедурний шар правового механізму включає правила прозорого фінансування і закупівель, що особливо важливо в умовах великих бюджетних потоків на відновлення та безпекову інфраструктуру. Закон України “Про публічні закупівлі” визначає загальні рамки планування; проведення закупівель; конкуренції; недискримінації учасників та прозорості процедур. Для сфери інклюзивних укриттів це означає необхідність правильно формувати технічні вимоги: включати критерії доступності як обов'язкові характеристики предмета закупівлі, а не як “побажання”, і забезпечувати контроль виконання цих характеристик на етапі приймання робіт.

Фінансовий механізм реалізації державної політики визначає, чи перетворюються правові норми та організаційні регламенти на реальні зміни середовища. Його доцільно розглядати у трьох взаємопов'язаних контекстах: базове бюджетне забезпечення поточного утримання об'єктів; програмно-цільове фінансування модернізації та адаптації; кризово-резервні інструменти для швидкого реагування і відновлення. Стрижневою основою є бюджетне законодавство, яке регулює видатки державного і місцевих бюджетів, включно з можливістю формування резервних фондів та фінансування заходів безпеки і захисту населення. У реальному управлінні це проявляється як вибір “моделі

фінансування”: або громада фінансує утримання укриттів переважно з власних доходів; або значну частку беруть на себе державні субвенції; або ж критичну роль відіграють донорські та гуманітарні програми, що потребують координації, аби не виникало дублювання або “білих плям”.

Показовим інструментом програмно-цільового підходу є державні субвенції на створення та облаштування захисних споруд у секторі освіти, де укриття виконують одночасно функцію цивільної безпеки і забезпечення права на навчання в умовах тривалих загроз. Відповідні рішення уряду щодо надання субвенції на облаштування безпечних умов у закладах загальної середньої освіти, включно зі створенням та облаштуванням захисних споруд цивільного захисту, є прикладом того, як держава “прошиває” пріоритет через бюджетний трансферт і встановлює цільове призначення коштів. Додатково Міністерство освіти і науки комунікувало підходи до субвенційного фінансування, що ілюструє інституційну підтримку цього напряму як сталого пріоритету.

Для інклюзивних публічних просторів і укриттів фінансовий механізм має особливість, яку часто недооцінюють: найбільші провали виникають не на етапі “разового ремонту”, а на етапі життєвого циклу об'єкта. Якщо бюджет покриває лише будівельно-монтажні роботи без подальших витрат на обслуговування вентиляції, резервне живлення, освітлення, санітарні вузли, прибирання, доступність входів у зимовий час, оновлення навігації та інформаційних матеріалів, то об'єкт швидко деградує і перестає бути придатним. Тому фінансовий механізм має включати не тільки “капітальний” компонент, але й гарантований компонент експлуатаційних видатків, прив'язаний до стандарту готовності та доступності. *Доцільно закріплювати у місцевих цільових програмах мінімальний перелік експлуатаційних стандартів укриття з окремим кошторисним рядком на доступність і навігацію.*

Важливою частиною фінансового механізму є поєднання ресурсів і управління прозорістю. У воєнний час фінансування укриттів може проходити через місцеві програми, державні субвенції, благодійні внески, міжнародну технічну допомогу. Це підвищує потребу в єдиній системі обліку робіт і результатів, інакше зростають ризики фрагментації: різні стандарти, різні підрядники, несумісні рішення, відсутність

єдиного технічного нагляду. Відтак логіка публічних закупівель і фінансового контролю повинна доповнюватися “управлінням портфелем об’єктів”: визначенням пріоритетів за ризиками, чисельністю користувачів, доступністю для маломобільних груп, роллю об’єкта в мережі маршрутів безпеки. *Ефективним є запровадження портфельної матриці пріоритезації: “ризик; місткість; доступність; автономність; мережеве покриття” як основи бюджетних рішень.*

Цифровий механізм реалізації державної політики в цій сфері є “зв’язувальною тканиною” між обліком; доступом людей до інформації; управлінням готовністю та контролем якості [6]. Він охоплює як державні інформаційні системи (реєстри; відомчі системи обліку), так і муніципальні сервіси, відкриті дані та користувацькі застосунки. Останні роки в Україні відбувається перехід від розрізнених переліків укриттів до інституційно закріпленого цифрового обліку: наказом МВС затверджено положення про інформаційно-комунікаційну систему “Облік та візуалізація фонду захисних споруд цивільного захисту”, яка визначає структуру, мету, функції та порядок доступу до інформації про об’єкти фонду. Для державної політики це означає створення єдиної бази даних як основи для управлінських рішень: планування фінансування; контролю готовності; формування карт; інтеграції з іншими сервісами.

На прикладі Києва видно, як цифровий механізм набуває прикладної форми для жителів: міська влада підтримує публічну “мапу укриттів” як інструмент навігації, а також публікує відповідні набори даних у форматі відкритих даних, що дозволяє оновлювати, перевіряти та повторно використовувати інформацію. Цей рівень цифровізації дає ефект не лише комфорту, а й цивільної стійкості: зменшується час пошуку укриття; зростає прозорість; підвищується тиск на балансоутримувачів щодо відповідності заявлених характеристик фактичному стану.

Водночас цифровий механізм має ризики, які потрібно враховувати в державній політиці. Перший ризик – якість і актуальність даних. Якщо дані не оновлюються, цифрова карта створює хибне відчуття безпеки. Другий ризик – доступність цифрових сервісів для різних груп: людей з порушенням зору, слуху, когнітивними труднощами, літніх. Третій ризик – баланс між відкритістю і безпекою: частина інформації може бути чутливою в умовах війни, а отже потребує продуманого режиму публікації. Саме тому цифровий механізм має бути юридично пов’язаний

із законодавством про доступ до публічної інформації та відкриті дані, яке визначає обов’язки розпорядників щодо оприлюднення і регулярного оновлення публічної інформації у формі відкритих даних, а також із постановою уряду про набори даних, що підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних, де встановлено вимоги до форматів; структури; періодичності оновлення і порядку оприлюднення. Одночасно цифрові рішення мають узгоджуватися із законодавством про захист персональних даних, щоб уникати неправомірного розкриття персональної інформації.

Ще один важливий аспект цифрового механізму – інтеграція з державними та мобільними сервісами, орієнтованими на населення [7; 8]. Функція пошуку укриття на рівні загальнонаціонального цифрового сервісу підвищує охоплення і стандартизує доступ до інформації, зменшуючи цифрову нерівність між громадами з різним рівнем розвитку муніципальних платформ. У такій інтеграції принциповим стає не лише інтерфейс, а й джерело даних: щоб уникати розбіжностей, державна політика має забезпечити узгодженість між відомчою системою обліку фонду захисних споруд; муніципальними реєстрами; відкритими даними та користувацькими мапами.

Міжнародні дослідження і стандарти гуманітарного реагування дають додатковий вимір цифровому механізму: вони підкреслюють, що інклюзія має забезпечуватися і в комунікаціях, і в дизайні сервісів, і в організації простору. Керівні принципи IASC щодо включення осіб з інвалідністю в гуманітарну діяльність вимагають, щоб усі сектори, включно з “укриттям і поселеннями”, планували дії з урахуванням бар’єрів і забезпечували участь людей з інвалідністю в оцінюванні потреб та моніторингу. Посібник IFRC “All Under One Roof” пропонує прикладний інструментарій для перетворення “добрих намірів” на конкретні рішення щодо доступних маршрутів, інформації, навігації, організації простору та збереження гідності під час перебування в укриттях і тимчасових поселеннях. “Sphere Handbook” задає мінімальні стандарти гуманітарної відповіді, які можна використовувати як еталон для оцінки придатності укриттів до тривалого перебування та для формування локальних протоколів забезпечення базових умов.

Системною проблемою реалізації державної політики в цій сфері є розрив між правовими нормами і щоденною практикою виконання [9], який у теорії публічного

управління часто описують через феномен “вуличної бюрократії”, коли реальні рішення для громадян залежать від дій виконавців на місцях, їхніх ресурсів, мотивації та стандартів роботи. У контексті укриттів це означає, що формальна наявність об’єкта і навіть проведений ремонт не гарантують доступу під час тривоги, якщо відсутні зрозумілі правила відкриття; відповідальні чергові; регламент доступу; контроль і санкції за закриті входи. Тому організаційний; правовий; фінансовий і цифровий механізми мають зводитися в єдину “петлю управління”: облік – стандарти – фінансування – виконання – перевірка – публічна інформація – корекція планів. *Практично це можна оформити як єдиний “паспорт готовності та доступності” для кожного об’єкта, який поєднує технічні параметри, доступність, автономність, режим доступу, відповідальних осіб, історію перевірок і виконані роботи.*

У порівнянні громад різних типів механізми реалізації політики проявляють типові відмінності. У великих містах зазвичай сильнішим є цифровий і фінансовий контур: наявні ІТ-команди, відкриті дані, міські програми, розвинені комунальні підприємства, вища база доходів. У селищних і сільських громадах часто сильнішим є соціальний контур взаємодопомоги, але слабшими – цифровізація, кадрова спроможність і доступ до інженерних ресурсів. Це не “вада” громади, а управлінський факт, який має бути врахований державою через диференційовані інструменти підтримки: методичні пакети, типові проєктні рішення, субвенції з простими умовами, мобільні групи технічної допомоги, стандартизовані цифрові модулі для ведення обліку і публікації даних. *Для громад з низькою спроможністю доцільним є запровадження “пакету мінімальної готовності”:* типове технічне рішення доступного входу, базовий набір навігації, освітлення, автономного живлення та санітарного мінімуму.

Окремо слід акцентувати, що інклюзивність у сфері цивільної безпеки не може обмежуватися лише архітектурною доступністю. Дослідження та настанови у сфері інклюзивного управління ризиками наголошують на необхідності участі людей з інвалідністю та їхніх організацій у плануванні; на важливості доступної комунікації; на потребі збору даних, дезагредованих за ознаками інвалідності, віку і статі для коректного таргетування рішень. Українські аналітичні матеріали про політику безбар’єрності так само підкреслюють, що безбар’єрність – це політика “для всіх”

і вона потребує управлінської інтеграції та вимірюваності, інакше перетворюється на набір розрізнених проєктів. Додатково практичні поради щодо доступних укриттів, які публікують профільні громадські організації, показують типові бар’єри саме на рівні деталей простору і режимів користування, що має бути враховано в регламентах і технічних завданнях.

У підсумку механізми реалізації державної політики в організаційному; правовому; фінансовому та цифровому вимірах мають бути синхронізовані навколо вимірюваного результату: людина повинна швидко отримати інформацію, дістатися до безпечного місця доступним маршрутом, потрапити всередину без бар’єрів і перебувати там у мінімально прийнятних умовах незалежно від віку, стану здоров’я чи сімейних обставин. Для цього потрібні: єдиний і актуальний облік; стандарти доступності; стабільне фінансування життєвого циклу об’єктів; прозорі закупівлі; цифрові сервіси з відкритими даними і захистом чутливої інформації; регулярний моніторинг безбар’єрності; участь громадськості та відповідальність балансоутримувачів. Саме така інтеграція механізмів робить політику не декларативною, а дієвою, і створює основу для порівняльної оцінки ефективності в Києві та громадах різних типів у логіці.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Встановлено, що інклюзивність укриттів в Україні системно обмежується структурою фонду захисних споруд, значну частку якого становлять підвальні та напівпідвальні приміщення, історично не пристосовані до безбар’єрного доступу. За цих умов вирішального значення набувають не лише капітальні інвестиції, а й управлінські рішення щодо пріоритезації адаптацій, організації маршрутів, мінімальних стандартів перебування та сервісної підтримки вразливих груп населення.

Порівняння управлінських моделей різних типів громад показало, що не існує універсального “кращого” формату, натомість ефективність залежить від здатності поєднувати стандарт, ресурс і контроль. Столичні та великі міста мають перевагу в цифрових і фінансових інструментах, але стикаються з проблемою фрагментації відповідальності; області виконують роль “порталів даних”, зменшуючи інформаційний хаос, але не завжди впливають на якість об’єктів; громади меншого типу швидше комунікують з населенням, проте є вразливими до кадрових і ресурсних обмежень. У всіх моделях спільним викликом

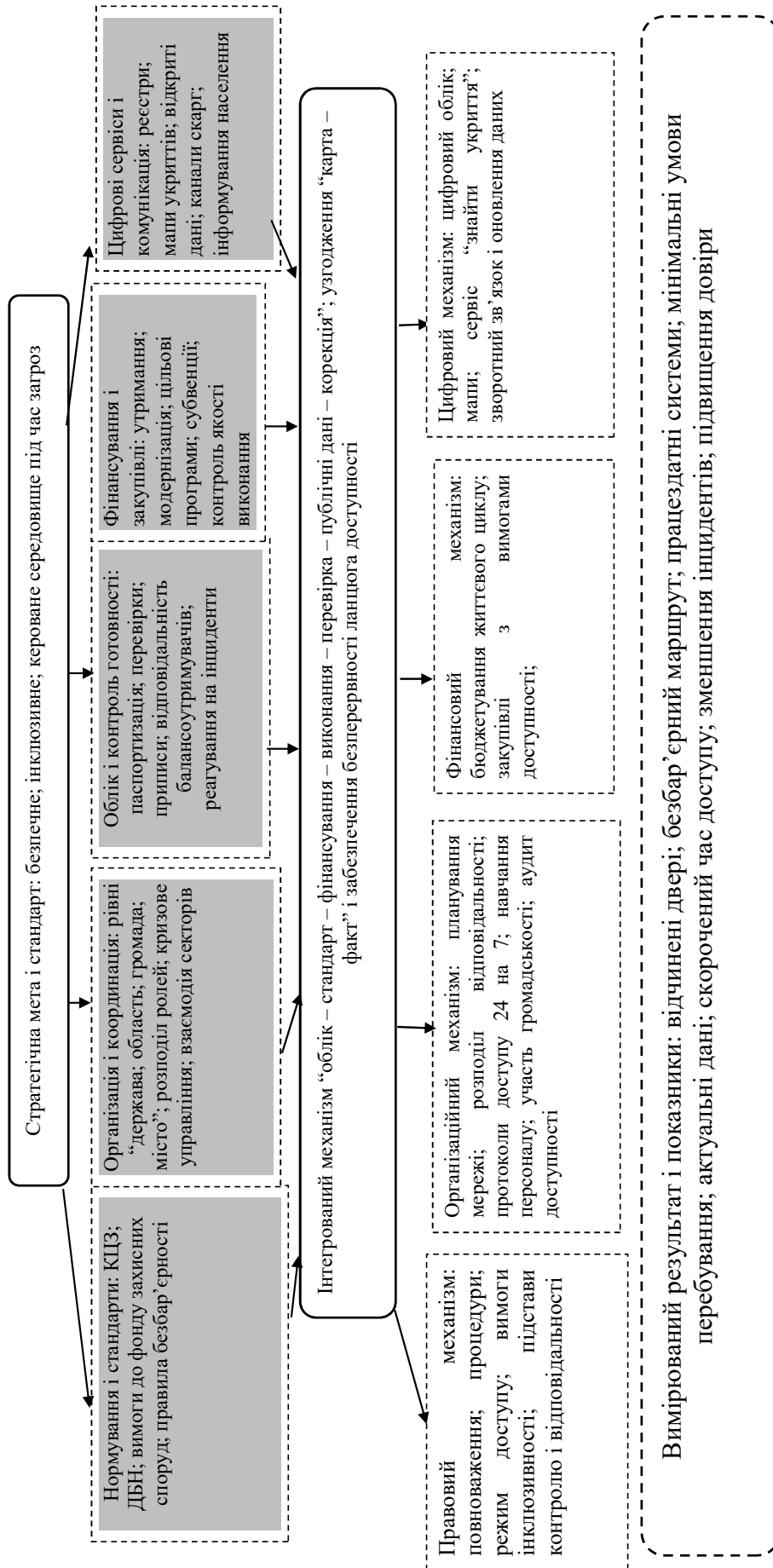


Рис. 1. Механізми реалізації державної політики у сфері інклюзивних публічних просторів та цивільної безпеки. Розробка автора

залишається низька частка реально доступних укриттів для маломобільних осіб і дефіцит умов для тривалого перебування.

Державна політика у сфері інклюзивних публічних просторів і цивільної безпеки фактично реалізується як політика *узгоджених стандартів*: стандарт інклюзивності; стандарт готовності укриттів; стандарт прозорості даних; стандарт доступу до інформації для населення. Непрацездатність хоча б одного елементу руйнує всю систему. Тому ключовим індикатором зрілості політики є не кількість об'єктів у фонді, а ступінь їхньої

операційної придатності в реальному сценарії тривоги.

Узагальнення зарубіжного досвіду країн НАТО та ЄС показало, що ефективні моделі цивільної безпеки ґрунтуються на інтеграції оповіщення, реєстру укриттів, навігації та чітких правил користування, а інклюзивність розглядається як юридичний обов'язок держави в умовах ризику. Для України це означає необхідність переходу від облікової логіки до сервісної: реєстр і карта мають не лише фіксувати об'єкти, а пропонувати людині доступне рішення “тут і тепер”.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Цимбал Б. М., Дакал А. В., Радченко О. О. Концепція сталого розвитку та безпека особистості: державно-управлінські аспекти // Наукові перспективи. 2023. № 8(38). С. 287–300. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8\(38\)-287-300](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8(38)-287-300)
2. Кодекс цивільного захисту України: Закон України від 02.10.2012 № 5403-VI.
3. Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/366-2021-%D1%80>
4. Convention on the Rights of Persons with Disabilities. 2006.
5. OECD (2024), OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results: Building Trust in a Complex Policy Environment, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9a20554b-en>.
6. Bohun V., Magomedov A., Hromyka O., Kovshun N., Fedorchuk Y. Assessing the Impact of Infrastructure Damage on National Investment Attractiveness During Martial Law // Pakistan Journal of Life & Social Sciences. 2024. Vol. 22, № 2. DOI: 10.57239/PJLSS-2024-22.2.00784
7. Kraus K. M., Kraus N. M., et al. Inkluzivnyi ta universalnyi dyzain suchasnoho mista v umovakh tsyvrovoi transformatsii ekonomiky [Inclusive and universal design of a modern city in the conditions of digital economic transformation] // Efektyvna ekonomika. 2022. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.89
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. Nehara Y. D., Orlova I. S., Kapitanets S., Kyrychenko M., Bykov O. The ethical aspect of public administration under special regime and sustainable development // Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias. 2024. Vol. 3. P. 755. DOI: <https://doi.org/10.56294/sctconf2024.755>
10. 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. Tsymbal, B. M., Dekal, A. V., & Radchenko, O. O. (2023). The concept of sustainable development and personal security: State-administrative aspects [Kontseptsiia staloho rozvytku ta bezpeka osobystosti: Derzhavno-upravlins'ki aspekty] (in Ukrainian) *Scientific Perspectives*, 8(38), 287–300. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8\(38\)-287-300](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8(38)-287-300)
2. Civil Protection Code of Ukraine: Law of Ukraine No. 5403-VI of October 2, 2012.
3. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). *National strategy for creating a barrier-free space in Ukraine until 2030: Order No. 366-r* [Natsional'na stratehiia zi stvorennia bezbar'iernoho prostoru v Ukraini na period do 2030 roku: Rozporyadzhennia № 366-r] (in Ukrainian). <https://zakon.rada.gov.ua/go/366-2021-%D1%80>
4. Convention on the Rights of Persons with Disabilities. (2006).
5. OECD. (2024). *OECD survey on drivers of trust in public institutions – 2024 results: Building trust in a complex policy environment*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9a20554b-en>
6. Bohun, V., Magomedov, A., Hromyka, O., Kovshun, N., & Fedorchuk, Y. (2024). Assessing the impact of infrastructure damage on national investment attractiveness during martial law. *Pakistan Journal of Life & Social Sciences*, 22(2). <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00784>
7. Kraus, K. M., Kraus, N. M., et al. (2022). Inclusive and universal design of a modern city in the conditions of digital economic transformation [Inkluzivnyi ta universalnyi dyzain suchasnoho mista v umovakh tsyvrovoi transformatsii ekonomiky] (in Ukrainian) *Efektyvna ekonomika*, (2). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.89>

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. 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. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024.755>
10. 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: 08.04.2025

Дата прийняття статті: 14.05.2025

Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.06.2025

УДК 351:35.07

DOI [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-1\(17\)-07](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-1(17)-07)**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

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В СФЕРІ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО ТА МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

***Анотація.** В умовах достатньо високої децентралізації публічної влади в європейських країнах, розвивається така форма співпраці з приватним капіталом, як «публічно-приватне партнерство». Остання в умовах національної економіки швидше відповідає категорії «державно-приватне партнерство», за умов використання практики спільної господарської діяльності у напрямку розвитку ресурсного забезпечення.*

Для України перехід до ефективного державного управління, а згодом і до партнерства, може гарантувати соціальну стабільність і підвищити ефективність управління економічною системою, особливо в умовах децентралізації. Проте, процес переходу ускладнюється внутрішніми протиріччями – корупцією, недобросовісною конкуренцією, недостатньо низькою якістю державних послуг тощо. Тому, необхідно створити реальні механізми подолання негативних явищ та передумов для реалізації ефективних партнерських проєктів, які потребують модернізації державної політики у сфері бізнесу та підприємництва на засадах відкритого та реального партнерства. 5.) На основі основних наукових результатів адміністративно-правових досліджень, національного та міжнародного досвіду, необхідно оптимізувати діяльність органів державного управління та контролю з метою подальшого впровадження в практичну діяльність центральних органів або органи місцевого самоврядування. На законодавчому рівні важливо врахувати останні тенденції модернізації державного управління та адміністрування, в тому числі управлінського експерименту в напрямку ресурсного забезпечення.

Останнім часом, зростає діяльність різних видів громадських об'єднань, асоціацій та їх органів (Асоціації сільських, селищних, міських рад України, Української асоціації органів місцевого та регіонального самоврядування, Асоціації голів місцевих та регіональних самоврядувань тощо), Уряди, Асоціація голів місцевого та регіонального самоврядування, які намагаються впливати на формування регіональної та місцевої політики в Україні. Разом з іншими суспільно-політичними суб'єктами (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 так званих «груп тиску» на центральну та регіональну владу.

***Ключові слова:** регіон, місцеве самоврядування, публічно-приватне партнерство, інновації у публічному управлінні, реформи у публічному управлінні.*

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

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE SPHERE OF RESOURCE PROVISION OF REGIONAL AND LOCAL DEVELOPMENT

***Abstract.** In conditions of sufficiently high decentralization of public power in European countries, such a form of cooperation with private capital as «public-private partnership» is developing. The latter in the conditions of the national economy more likely corresponds to the category of «public-private partnership», under the conditions of using the practice of joint economic activity in the direction of resource provision development.*

For Ukraine, the transition to effective public administration, and subsequently to partnership, can guarantee social stability and increase the efficiency of management of the economic system, especially in conditions of decentralization. However, the transition process is complicated by internal contradictions – corruption, unfair competition, insufficiently low quality of public services, etc. Therefore, it is necessary to create real mechanisms for overcoming negative phenomena and prerequisites for the implementation of effective partnership projects that require modernization of state policy in the field of business and entrepreneurship on the basis of open and real partnership. 5.) Based on the main scientific results of administrative and legal research, national and international experience, it is necessary to optimize the activities of state management and control bodies with the aim of further implementation in the practical activities of central bodies or local self-government bodies. At the legislative level, it is important to take into account the latest trends in the modernization of state management and administration, including a management experiment in the direction of resource provision. Recently,

the activity of various types of public associations, associations and their bodies (Association of Village, Settlement, City Councils of Ukraine, Ukrainian Association of Local and Regional Self-Government Bodies, Association of Heads of Local and Regional Self-Government Bodies, etc.), Governments, Association of Heads of Local and Regional Self-Government Bodies, which are trying to influence the formation of regional and local policy in Ukraine, has increased. Together with other socio-political entities (regional branches of political parties and blocs, trade unions, associations representing the interests of business entities, various segments of the population, etc.), these associations can be attributed to the so-called «pressure groups» on the central and regional authorities.

Key words: region, local government, public-private partnership, innovations in public administration, reforms in public administration.

Постановка проблеми. У сучасних економічних умовах пріоритетним напрямком змін в управлінні господарським комплексом, особливо в умовах його критичного стану, є потужний приватний сектор і державно-приватне партнерство, які поступово коригують відносини, створені регуляторною політикою в Україні, особливо щодо пріоритетів у сфері підтримки бізнесу в умовах війни.

Оптимізація суспільних відносин у сфері підприємництва може бути досягнута шляхом застосування різноманітних форм державно-приватного партнерства [1-5]. Сучасний феномен державно-приватного партнерства доцільно пояснити з огляду на необхідність створення суспільних благ в умовах обмежених ресурсів і використання механізмів державно-приватного партнерства як такого, який може бути використаний у державному управлінні та регулюванні, особливо на місцевому рівні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останнім часом значна увага вітчизняних науковців і особливо практиків приділяється дослідженню такого актуального для України явища, як державно-приватне партнерство, зокрема в умовах воєнного стану та використання після Премоги над рф. Проблемам визначення сутності та ролі партнерства в основному присвячені дослідження багатьох вчених (Л. Акімової [12], В. Воротіна [6], І. Семенець-Орлової [12], Р. Щокіна [12], та ін.) але в сучасних дослідженнях, особливо коли йдеться про державно-приватне партнерство в контексті державного управління та регулювання в національній економічній практиці в умовах воєнного стану [11].

Крім того, модель партнерства почала поширюватися в Україні з моменту розробки відповідної законодавчої бази, зокрема Закону України від 1 липня 2010 року «Про державно-приватне партнерство», який є частиною дослідницького ресурсу та визначає організаційні та правові принципи та механізми взаємодії державного партнера з приватними партнерами та основні принципи державно-приватного партнерства на договірних засадах.

Мета статті – проаналізувати проблемні аспекти публічно-приватного партнерства

(державно-приватного партнерства – ДПП) у призмі ресурсного забезпечення регіонального та місцевого розвитку

Виклад основного матеріалу. Загалом державна регуляторна політика, як і державно-приватне партнерство, спрямована на запобігання прийняттю економічно недоцільних і неефективних регуляторних актів, зменшення державного втручання в діяльність суб'єктів господарювання та усунення перешкод для розвитку господарської діяльності. Сучасне державне управління функціонує в умовах підвищеної складності, невизначеності та динамічності навколишнього соціально-економічного середовища, особливо в умовах проблем воєнного стану. В таких умовах зростає роль антикризового менеджменту (відкритих форм господарювання та партнерства). Цей напрямок слід вважати важливим вектором у процесі вдосконалення сучасного менеджменту та регулювання державного управління, особливо в Україні під час війни з російською федерацією [7].

Необхідно враховувати, що державне управління, зокрема його складова – державне регулювання розвитку підприємницького сектору, належить до ключових проблем публічного адміністрування в Україні, особливо з огляду на ресурсне забезпечення та забезпечення економічного зростання. Стратегічним орієнтиром державної економічної політики є формування конкурентоспроможної, соціально спрямованої ринкової економіки з розвитком приватним сектором і його важливою складовою – бізнес-середовищем. Пріоритетність розвитку підприємництва в національній економіці зумовлена його визначальною роллю у наданні послуг, забезпеченні зайнятості, формуванні ресурсів розвитку та підвищенні якості життя населення України.

Актуальним залишається дослідження механізмів державного управління підприємницьким сектором як одного з провідних важелів економічного розвитку, що має значний потенціал для нарощування економічної спроможності держави, стимулювання суміжних галузей та формування ефективної економічної системи. Саме цей сектор створює підґрунтя для реалізації підприємницької ініціативи громадян України. Практика

засвідчила, що спрощені підходи, засновані на концепції самоокупності та скороченні реального виробництва, а також непрозорі механізми бюджетної підтримки й податкових пільг, виявилися неспроможними забезпечити належне фінансово-кредитне стимулювання вітчизняного бізнесу, зокрема у сфері розвинених форм державно-приватної взаємодії.

У сучасних економічних умовах, особливо в період воєнного стану, одним із пріоритетних напрямів трансформації управління господарським комплексом є розвиток державного сектору та державно-приватного партнерства, яке поступово трансформує традиційні підходи до регуляторної політики в Україні. Оптимізація таких відносин можлива через застосування ефективних моделей державно-приватного партнерства. Феномен ДПП зумовлений потребою створення суспільних благ за умов обмежених ресурсів і може розглядатися як дієвий інструмент публічного управління та регулювання в складних, кризових умовах функціонування держави й національної економіки.

Водночас наявні відмінності у трактуванні категорії ДПП ускладнюють ґрунтовне дослідження цього явища, попри об'єктивну необхідність системного моніторингу тенденцій і змін у сфері партнерства з боку національних та міжнародних статистичних і аналітичних інституцій. До повномасштабної війни в Україні фіксувалася незначна кількість успішних практик реалізації ДПП, незважаючи на широке та результативне застосування цього інструменту в державах із різним рівнем розвитку ринкових відносин, зокрема у країнах – членах ЄС. Інституційні механізми стимулювання розвитку ДПП в Україні залишаються недостатньо сформованими.

Результати дослідження свідчать, що в економічній практиці України використовується обмежене коло форм державно-приватного партнерства, тоді як європейський досвід демонструє ефективність різноманітних моделей такої співпраці. У повоєнний період актуалізується потреба розширення інструментарію ДПП як засобу формування ресурсного потенціалу держави та її регіонів.

У більшості теоретичних праць поняття «державно-приватне партнерство» використовується як синонімічне відповіднику англійського терміна *public-private partnership*, а відмінності в термінології часто пояснюються особливостями перекладу іншомовних джерел.

Світова практика засвідчує, що сучасна концепція державно-приватного партнерства

набула поширення у 1990-х роках у країнах із різним рівнем розвитку ринкових відносин. В Україні ж активне впровадження моделі ДПП розпочалося після утвердження ринкової економіки, що зумовило формування сучасних вимог до механізмів взаємодії державних і приватних партнерів та розвитку договірних форм партнерства.

Порівняно з міжнародним терміном *public-private partnership*, у національному законодавстві закріплено категорію «державно-приватне партнерство», під якою розуміється співпраця між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних органів державної влади та місцевого самоврядування (державні партнери) і юридичними особами (крім державних і комунальних підприємств) або фізичними особами-підприємцями (приватні партнери), що здійснюється на договірних засадах відповідно до законодавства України та відповідає визначеним ознакам державно-приватного партнерства.

На думку експертів, ефективна державна регуляторна політика спрямована на запобігання прийняттю економічно недоцільних та неефективних регуляторних актів, зменшення державного втручання в діяльність суб'єктів господарювання та усунення перешкод для розвитку господарської діяльності [6–7]. Саме феномен ДПП розвиває новітні напрямки регуляторної політики та посилює її дію у сфері національної ділової практики. Приклади застосування механізму ДПП в європейських країнах вказують на існування щонайменше трьох переваг державного партнерства: уряди звільняються від відповідальності за надання послуг населенню, перекладаючи їх на інші сектори; влади шукають шляхи підвищення ефективності роботи менеджерів і важливе впровадження різноманітних інновацій у господарську практику.

Ми погоджуємося з думкою експертів про те, що використання категорії «державно-приватне партнерство» є спірним з таких причин.

1. Аналізуючи норми чинного законодавства, можна констатувати, що до громадських партнерів, законодавець відносить не лише державні органи, а й органи місцевого самоврядування, які представляють інтереси територіальних громад.

2. Використання категорії «державно-приватне партнерство» є усталеною термінологією в міжнародному праві.

3. Дослівний переклад «державно-приватний» означає саме «державно-приватний»,

а не «державно-приватний», маючи на увазі публічну владу, тобто, державне та місцеве управління на рівні громади.

4. Наше дослідження показує, що не кожна спільна діяльність державних і приватних структур належить до найефективнішого партнерства. Характеристиками партнерства за визначенням Європейської комісії є відносно довгострокові відносини, які включають співпрацю партнерів, які представляють державний і приватний сектори в різних аспектах запланованого інфраструктурного проекту; спосіб фінансування проекту, частково за рахунок приватного сектору, іноді з використанням більш складних схем із залученням різних сторін; важлива роль суб'єкта господарювання, що діє на різних етапах проекту (проекткування, реалізація, фінансування). Партнер, який представляє державний сектор, зосереджується головним чином на визначенні цілей, які мають бути досягнуті в контексті загального суспільного інтересу; якість надаваних послуг та цінова політика; відповідає за перевірку відповідності поставленим цілям; розподіл ризиків між партнерами, які представляють державний і приватний сектори.

У межах державно-приватного партнерства нерідко передбачається, що приватний партнер бере на себе весь або переважну частину ризиків. Конкретний розподіл ризиків визначається індивідуально для кожного проекту з урахуванням спроможності сторін здійснювати їх оцінювання, контроль та управління. Водночас проекти ДПП, як правило, передбачають поєднання державних і приватних фінансових ресурсів.

Загальноприйнятого універсального визначення державно-приватного партнерства на міжнародному рівні не існує. Проте провідні міжнародні інституції сформулювали власні підходи до розуміння цього явища, зокрема в контексті ресурсного забезпечення розвитку. Так, Європейська комісія трактує державно-приватне партнерство як форму співпраці між органами публічної влади та бізнесом, спрямовану на фінансування, будівництво, реконструкцію, управління або обслуговування інфраструктурних об'єктів чи надання послуг.

Водночас Європейська економічна комісія ООН розглядає ДПП як механізм взаємодії, орієнтований на фінансування, проектування, реалізацію та експлуатацію об'єктів і послуг у публічному секторі. Ключовими ознаками такого партнерства є довгостроковість (інколи до 30 років), передача частини ризиків приватному сектору, а також

укладання різних форм довгострокових договорів між державними структурами, громадськістю та суб'єктами господарювання. У трактуванні Секретаріат Організації Об'єднаних Націй ДПП передбачає узгоджене бачення спільних цілей, готовність сторін нести спільну відповідальність за їх досягнення та підтримання постійного діалогу щодо шляхів їх реалізації.

Окремі експерти звертають увагу на те, що законодавчо закріплені в Україні ознаки державно-приватного партнерства свідчать про його орієнтацію передусім на задоволення інтересів держави. Держава в особі уповноважених органів як публічний партнер прагне досягти вищої ефективності господарсько-управлінської діяльності порівняно з моделлю, за якої така діяльність здійснюється виключно державними структурами без участі приватного сектору.

У межах партнерства держава очікує від приватного партнера здійснення інвестицій у відповідні об'єкти за рахунок джерел, не заборонених законодавством, а також прийняття на себе частини ризиків, пов'язаних із реалізацією проекту. Водночас зацікавленість приватного партнера має чітко визначений правовий характер, оскільки його залучення відбувається на конкурентних засадах і передбачає довгострокові взаємовигідні відносини з державою.

У наукових дослідженнях також звертається увага на співвідношення понять «державний», «громадський» і «публічний». Сучасні підходи свідчать про те, що ці категорії не є тотожними: поняття «публічний» має ширший зміст, ніж «державний». Якщо термін «державний» зазвичай пов'язується з діяльністю центральних органів влади, то «громадський» охоплює ширший спектр інституцій, зокрема органи місцевого самоврядування, і в цій частині виходить за межі суто державного виміру.

Варто також зазначити, що в першій половині 20 століття державне управління розвивалося більше як політична [13] чи юридична наука і було відокремлено від справжнього державного управління. Тому спроби використання впливу менеджменту на об'єктивні закономірності ринку в публічній сфері та частково принципи державно-приватного партнерства знайшли відображення і в новітній теорії менеджменту – «новому публічному менеджменті». На нашу думку, це потребує особистого тлумачення. Використання терміна «державно-приватне партнерство» у його значенні характеризує залучення приватно-підприємницького сектору до вирі-

шення суспільно значущих проблем [10], що належать до компетенції держави як публічного суб'єкта управління.

Тому загальна механіка ДПП побудована на відносинах рівноправних суб'єктів – це держави, суб'єктів громадянського суспільства та бізнесу, які можуть представляти різні інституційні структури. Важливим положенням сучасної теорії партнерства є надання якісних суспільно необхідних і ринкових послуг. Відомо, що в країнах, де більшість підприємств належала державі, відбулася приватизація, в результаті якої право власності на суб'єкти господарювання переходило від держави до фізичних осіб. У таких умовах сформований приватний сектор почав проявляти комерційний і громадський інтерес до ідей партнерства. Такі суб'єкти та сучасні умови ведення бізнесу несуть у своєму бізнесі соціальну і громадську відповідальність та пріоритет стандартів якості, а також використовують власні фінансові ресурси, технології, ефективність управління та ділову ініціативу на власний ризик і розсуд. Пошук нових методів взаємодії між господарюючими суб'єктами, призвів до появи цієї нової форми взаємовідносин, яка дає поштовх до нових горизонтів дій у сфері державно-приватного партнерства. У цьому випадку, дослідники спостерігають за державою з позиції «старшого» партнера, який на основі певних повноважень надає дозвіл на здійснення діяльності в межах своєї компетенції іншому партнеру з приватного сектору [10].

Тому, на нашу думку, більш змістовною та виправданою є категорія ДПП, але більш поширеною та законодавчо визначеною є категорія «державно-приватне партнерство», яка виступає ефективним механізмом реалізації потенціалу приватної ініціативи при збереженні права держави та функції управління в соціально значущих галузях національної економічної системи. Важливо, що, на відміну від приватизації, ДПП дозволяє державі зберегти власність, хоча водночас відбуваються суттєві інституційні перетворення у відносинах власності, які дозволяють розширити участь приватного бізнесу в реалізації соціальних, економічних, організаційних чи роль правлячої держави.

Ми погоджуємося з експертами в тому, що доцільність використання публічного партнерства визначається декількома факторами:

– системою суттєвих і змістовних протиріч та відсутністю поєднання соціально-економічних інтересів держави, приватного бізнесу та суспільства;

– рівність прав учасників взаємодії у подоланні цих протиріч, що можливе лише в рамках партнерства влади та економіки;

– суттєва зміна ролі держави в економіці, що пов'язано з розвитком приватного бізнесу та зростанням регулюючих функцій держави;

– відокремленість адміністративного джерела владних структур від безпосередньої участі у приватній власності та слабкий прояв інтеграційних факторів у системі координат «влада-бізнес», що не дозволяє використовувати значні ліквідні ресурси приватного бізнесу, який має сучасні інтелектуальний, організаційний економічний та інвестиційний потенціал. Маються на увазі, методи утримання в руках держави стратегічних підприємств, ефективність яких можна підвищити за рахунок використання досвіду приватного бізнесу.

Слід зазначити, що в сучасних умовах розвитку ринкових відносин у рамках партнерства була створена відносно інноваційна модель державного управління та регулювання. Проте, без реальної та своєчасної допомоги держави, без її партнерства з сучасним бізнесом, неможливо побудувати інноваційний ринок та перейти до ефективної бізнес-моделі. Україна має великий потенціал для розвитку різноманітних форм партнерства, але для практичного застосування необхідно вирішити низку проблем, які ми додатково дослідимо в нашій дисертації.

Низка авторів розуміють партнерство лише як систему співробітництва, в якій партнери розподіляють ризики, а також узгоджується порядок розподілу прибутку від діяльності. Проте слід зазначити, що в сучасній науці відсутній єдиний підхід до виявлення чинників формування ефективних механізмів партнерства та часопросторових рамок його застосування.

Різні вчені та практики трактують таке партнерство по-різному, відображаючи перевагу системи управління чи компонента над партнерством. Вважається, що сучасні моделі управління мають бути пов'язані з публічністю, враховувати аспекти, пов'язані з політикою, правом та громадянським суспільством. В європейських країнах, зміна форми державного управління внаслідок включення публічної сфери, викликана необхідністю інтенсифікації та інтеграції процесів і процедур, пов'язаних із ефективністю прийняття та реалізації суспільно важливих завдань. У цьому сенсі публічність орієнтована на ефективність управлінських рішень і досягнення соціальних результатів.

Значна кількість теоретичних положень наголошує на збереженні ролі та впливу різ-

номанітних механізмів управління на економіку при зростанні ролі недержавного економічного сектора. Це не громадське партнерство, а публічне управління, як процес реалізації національних ідей та економічних цілей шляхом організації діяльності публічної сфери на користь ролі виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Цікаво, що згідно у теорії державного управління діяльність уряду та некомерційних організацій певним чином подібна до діяльності приватного сектору в деяких важливих аспектах. Тому, як у приватному, так і в державному секторах національної економіки, можливе використання одних і тих самих інструментів управління, які максимізують результативність праці. Такі позитивні приклади в Україні вже є.

Відзначимо, що сьогодні колишні традиційні моделі державного управління та регулювання зазнають критичного перегляду та змін у напрямку переходу до публічної сфери. Їх використання на практиці показує, що лише завдяки чіткій ієрархії управління та дотриманню жорстких правил не можна розраховувати на значне підвищення ефективності управління та його впливу на розвиток економіки, а це вимагає використання різноманітних форм партнерства, особливо у сфері публічно-приватної взаємодії та забезпечення ресурсами розвитку

Тенденції розвитку світової економіки свідчать про об'єктивну необхідність використання переваг ДПП у майбутньому:

- урізноманітнюються політичні та економічні процеси та інтенсивно змінюється бізнес-середовище;
- виникають нові фінансово-економічні угруповання та ведеться активний пошук нових форм зовнішньоекономічних зв'язків;
- розвиваються тенденції до зростання соціальної нерівності, дерегуляції економіки, сильних процесів децентралізації та передачі функцій управління місцевим і регіональним органам влади;
- зростає роль знань та інтелектуального капіталу. Звичайно, під час пандемії є значні обмеження та зміни економічних систем, але ситуація покращуватиметься. Тому, у вітчизняній економічній практиці формується потреба у нових моделях відносин – децентралізованих, мобільних, які поєднують державні та ринкові принципи, свободу особистості та новітні форми діяльності.

В умовах достатньо високого ступеня децентралізації влади в європейських країнах розвивається форма співпраці з приватним капіталом – «державно-приватне парт-

нерство», яка в національних економічних умовах більше підходить для «державно-приватного партнерства» категорія за умов використання провадження спільної господарської діяльності.

Наукові дослідження показують [6–7; 11], що інноваційні підходи в управлінні полягають у використанні можливостей публічності через розвиток громадянського суспільства та демократичних відносин у країні. Для України перехід до державного управління, а згодом і до партнерства може гарантувати соціальну стабільність і підвищити ефективність управління економічною системою, особливо в умовах децентралізації.

Важливо, що процес переходу ускладнюється внутрішніми протиріччями – корупцією, недобросовісною конкуренцією, недостатньо низькою якістю державних послуг тощо. Тому, необхідно створити реальні механізми подолання негативних явищ та передумов для реалізації ефективних партнерських проєктів, які потребують модернізації державної політики у сфері бізнесу та підприємництва на засадах відкритого та реального партнерства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сучасні новації у сфері державного управління в частині впровадження державно-приватного партнерства потребують подальшого обговорення. Слід врахувати, що повноваження органів місцевого самоврядування щодо визначення місцевих податків і платежів прямо регулюються Податковим кодексом України. Він визначає елементи місцевих податків і зборів, граничні ставки місцевих податків і зборів, порядок їх запровадження та сплати на відповідній території. Органи місцевого самоврядування, зобов'язані діяти відповідно до податкового кодексу і не можуть запроваджувати норми, не встановлені ним. Це означає, що прийняття рішень щодо місцевих податків і зборів, не створює нових адміністративних відносин між органами місцевого самоврядування та суб'єктами господарювання.

Варто наголосити на потребі наявності необхідного інформаційного простору обговорення та інших питань фінансової діяльності апарату управління та суб'єктів господарювання на субрегіональному рівні. Йдеться про розширення повноважень органів місцевого самоврядування щодо адміністрування податків і зборів, що надходять до місцевих бюджетів, скасування утримання земельного податку із земель, наданих банківськими установами, та індексацію нормативної грошової оцінки

землі. Усі ці питання варто обговорювати в інформаційному просторі на сучасних дискусійних майданчиках. Тому, широке використання інформаційно-комунікаційних технологій в економічній, науково-тех-

нічній, інформаційній та правовій сферах, призведе до підвищення якості та ефективності організаційно-правових механізмів у сфері публічного управління на субрегіональному та місцевому рівнях.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Meadowcroft J. Participatory democracy and sustainable development: Problems of operationalization // *Policy Sciences*. 2007. Vol. 40, № 3. P. 249–268. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11077-007-9040-6>
2. Biermann F. *Earth System Governance: World Politics in the Anthropocene*. Cambridge: MIT Press, 2014.
3. Jordan A., Lenschow A. Environmental policy integration: a state of the art review // *Environmental Policy and Governance*. 2010. Vol. 20, № 3. P. 147–158. DOI: <https://doi.org/10.1002/eet.539>
4. Pierre J., Peters B. G. *Governance, Politics and the State*. 2nd ed. London: Bloomsbury Academic, 2020.
5. European Commission. *The European Green Deal*. Brussels, 2019. URL: <https://commission.europa.eu>
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. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-26-3>
7. Воротін В., Проданик В. Ресурсно-екологічна складова регіонального управління за умов воєнного стану в Україні // *Державне будівництво*. 2024. № 2(36). URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/issue/view/1527/PDF%202024-2>
8. Організація Об'єднаних Націй. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development: Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 (A/RES/70/1)*. 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
9. Chorna O., Orlova I. S., Shyshliuk V., Pugachov M., Pugachov V. Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management // *International Journal of Professional Business Review*. 2023. Vol. 8, № 5. P. 90. DOI: <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.816>
10. Radchenko O., Nepomnyashchyy O., Marusheva O., Prav R., Shandryk V. Efficiency of strategic public investment management in the construction sector // *International Journal for Quality Research*. 2023. Vol. 17, № 3. DOI: <https://doi.org/10.24874/IJQR17.03-13>
11. Masyk M., Buryk Z., Radchenko O., Saienko V., Dziurakh Y. Criteria for governance' institutional effectiveness and quality in the context of sustainable development tasks // *International Journal for Quality Research*. 2023. Vol. 17, № 2. DOI: <https://doi.org/10.24874/IJQR17.02-13>
12. Shmalenko I., Yeftieni N., Semenets-Orlova I. Impact of social media influencers on public policy and political discourse // *International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL 2021)*. 2021, December. P. 88–93. Atlantis Press.
13. Shchokin R., Soloviov O., Tantsiura I. Public management in the sphere of national and state security: Concepts and strategies // *Multidisciplinary Reviews*. 2024. Vol. 7, 2024spe041. DOI: <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe041>
14. Yermachenko V., Bondarenko D., Akimova L., Karpa M., Akimov O., Kalashnyk N. Theory and practice of public management of smart infrastructure in the conditions of the digital society's development: Socio-economic aspects // *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68, № 1. P. 617–633. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2023.29>

REFERENCES:

1. Meadowcroft J. Participatory democracy and sustainable development: Problems of operationalization // *Policy Sciences*. 2007. Vol. 40, № 3. P. 249–268. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11077-007-9040-6>
2. Biermann F. *Earth System Governance: World Politics in the Anthropocene*. Cambridge: MIT Press, 2014.
3. Jordan A., Lenschow A. Environmental policy integration: a state of the art review // *Environmental Policy and Governance*. 2010. Vol. 20, № 3. P. 147–158. DOI: <https://doi.org/10.1002/eet.539>
4. Pierre J., Peters B. G. *Governance, Politics and the State*. 2nd ed. London: Bloomsbury Academic, 2020.
5. European Commission. *The European Green Deal*. Brussels, 2019. URL: <https://commission.europa.eu>
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. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-26-3>
7. Воротін В., Проданик В. Ресурсно-екологічна складова регіонального управління за умов воєнного стану в Україні // *Державне будівництво*. 2024. № 2(36). URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/issue/view/1527/PDF%202024-2>
8. Організація Об'єднаних Націй. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development: Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 (A/RES/70/1)*. 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>

9. Chorna O., Orlova I. S., Shyshliuk V., Pugachov M., Pugachov V. Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management // International Journal of Professional Business Review. 2023. Vol. 8, № 5. P. 90. DOI: <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.816>
10. Radchenko O., Nepomnyashchyy O., Marusheva O., Prav R., Shandryk V. Efficiency of strategic public investment management in the construction sector // International Journal for Quality Research. 2023. Vol. 17, № 3. DOI: <https://doi.org/10.24874/IJQR17.03-13>
11. Masyk M., Buryk Z., Radchenko O., Saienko V., Dziurakh Y. Criteria for governance' institutional effectiveness and quality in the context of sustainable development tasks // International Journal for Quality Research. 2023. Vol. 17, № 2. DOI: <https://doi.org/10.24874/IJQR17.02-13>
12. Shmalenko I., Yeftieni N., Semenets-Orlova I. Impact of social media influencers on public policy and political discourse // International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPĻ 2021). 2021, December. P. 88–93. Atlantis Press.
13. Shchokin R., Soloviov O., Tantsiura I. Public management in the sphere of national and state security: Concepts and strategies // Multidisciplinary Reviews. 2024. Vol. 7, 2024spe041. DOI: <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe041>
14. Yermachenko V., Bondarenko D., Akimova L., Karpa M., Akimov O., Kalashnyk N. Theory and practice of public management of smart infrastructure in the conditions of the digital society's development: Socio-economic aspects // Economic Affairs. 2023. Vol. 68, № 1. P. 617–633. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2023.29>

Дата надходження статті: 17.04.2025

Дата прийняття статті: 15.05.2025

Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.06.2025

УДК 351.86:352.07

DOI [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-1\(17\)-08](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-1(17)-08)**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

ТЕОРЕТИЧНІ ВИМІРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

Анотація. Статтю присвячено теоретичному обґрунтуванню концепту публічного управління в системі забезпечення національної стійкості, уточненні понятійно-категоріального апарату та визначенні взаємозв'язку між управлінськими механізмами та здатністю держави до адаптивного відновлення. Досліджено наукові підходи до поняття «публічне управління» та виявлено відсутність уніфікованого визначення, що обумовлено багатогранністю цього феномену. Досліджено специфіку публічного управління в контексті його відмежування від традиційного державного адміністрування, зокрема через призму мінімізації владного впливу та розширення суспільної участі. Систематизація теоретико-методологічних засад дозволила запропонувати авторське трактування публічного управління як комплексного явища, що виходить за межі суто владного впливу. Фундаментальна диференціація цього підходу в сфері безпеки полягає в його інклюзивності та прозорості, що виступає засадничим принципом розбудови національної стійкості. Обґрунтовано, публічне управління у сфері національної стійкості інтерпретується як складне системне явище, що постає у єдності трьох головних аспектів: інституційного, функціонального, ціннісно-аксіологічного. Виявлено, категоріально-понятійний базис дефініції «стійкість» вирізняється контекстуальною зумовленістю; змістовне наповнення даної категорії детермінується предметним полем та методологічними основами конкретного напрямку. Аргументовано, у такому аспекті національна стійкість постає як комплексний феномен, що охоплює як потенціал протидії кризовим явищам, так і здатність системи до адаптивної трансформації, що забезпечує її перехід у нову якість. Розкрито зміст категорії «національна стійкість» в межах чинного законодавчого поля. Обґрунтовано, національна стійкість детермінує спроможність держави не лише витримувати удари, а й ефективно відновлювати свій функціонал. Концептуалізовано авторське поняття «національна стійкість», яке розглядається як динамічна характеристика життєздатності держави умовах стратегічної невизначеності. Визначено ключові елементи та характерні властивості притаманні досліджуваній категорії національної стійкості. На основі аналізу сучасних виликів запропоновано авторське бачення публічного управління у сфері забезпечення національної стійкості.

Ключові слова: публічне управління, національна стійкість, державна політика, суб'єкти публічного управління, механізми, державна безпека, державне управління, органи публічної влади, національна безпека.

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

THEORETICAL DIMENSIONS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF NATIONAL SECURITY

Abstract. The article is devoted to the theoretical substantiation of the concept of public administration in the system of ensuring national stability, clarification of the conceptual and categorical apparatus and determination of the relationship between management mechanisms and the state's ability to adaptively recover. Scientific approaches to the concept of «public administration» are studied and the absence of a unified definition is revealed, which is due to the multifaceted nature of this phenomenon. The specifics of public administration are studied in the context of its separation from traditional state administration, in particular through the prism of minimizing the influence of power and expanding public participation. The systematization of theoretical and methodological principles allowed us to propose the author's interpretation of public administration as a complex phenomenon that goes beyond the limits of purely power influence. The fundamental differentiation of this approach in the field of security lies in its inclusiveness and transparency, which is the fundamental principle of building national stability. It is substantiated that public administration in the field of national sustainability is interpreted as a complex systemic phenomenon that appears in the unity of three main aspects: institutional, functional, value-axiological. It is revealed that the categorical and conceptual basis of the definition of «sustainability» is distinguished by contextual conditioning; the content of this category is determined by the subject field and methodological foundations of a specific direction. It is argued that in this aspect, national sustainability appears as a complex phenomenon that encompasses both the potential for countering crisis phenomena and the system's ability to adaptively transform, which ensures its transition to a new quality. The

content of the category «national sustainability» within the current legislative field is revealed. It is substantiated that national sustainability determines the state's ability not only to withstand shocks, but also to effectively restore its functionality. The author's concept of «national sustainability» is conceptualized, which is considered as a dynamic characteristic of the viability of the state in conditions of strategic uncertainty. The key elements and characteristic properties inherent in the studied category of national sustainability are identified. Based on the analysis of modern challenges, the author's vision of public administration in the field of ensuring national sustainability is proposed.

Key words: public administration, national stability, public policy, public administration subjects, mechanisms, state security, public administration, public authorities, national security.

Постановка проблеми. Сучасний стан глобальної та регіональної безпеки характеризується зростанням інтенсивності гібридних загроз, системних криз та воєнних конфліктів, що висуває принципово нові вимоги до життєздатності державних систем. Традиційні моделі державного адміністрування, зорієнтовані на підтримку статичної стабільності, виявляються недостатньо ефективними в умовах високої невизначеності. Це зумовлює необхідність переходу від концепції національної стійкості, яка передбачає не лише захист від зовнішніх шоків, а й здатність публічного управління до гнучкої адаптації, швидкого відновлення та трансформаційного розвитку після масштабних потрясінь.

Водночас, попри закріплення терміну «національна стійкість» у стратегічних документах, у вітчизняній науці публічного управління залишається недостатньо розкритим теоретичний базис цього феномену. Існує певний понятійно-категоріальний розрив між загальною теорією управління та специфічними механізмами забезпечення стійкості, що ускладнює формування цілісної державної політики у цій сфері. Таким чином, виникає гостра проблема у теоретичному переосмисленні вимірів публічного управління, які безпосередньо впливають на зміцнення національної стійкості як фундаментальної характеристики сучасної держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукового доробку свідчить про те, що проблематика публічного управління та національної стійкості перебуває у центрі уваги багатьох дослідників. Сучасні наукові пошуки щодо концептуалізації публічного управління стали предметом науковців І. Аль-Атті [2], В. Андріяш та О. Євтушенка [3], О. Вольської [5], В. Кадали та О. Гузенко [6], Л. Новак-Каляєвої [14], Н. Філіпової [18] та інших. Дослідження феномену національної стійкості розглядалося В. Александровим [1], А. Балабаничем [4], [7], Н. Клименко [7], Я. Лазебником [8], В. Ліпканом [9], С. Пирожковим [11;12], О. Майбородою, Н. Хамітовим, Є. Головахою, С. Дембіцьким, В. Смолієм, О. Скрипнюком, С. Стоєцьким [11], О. Резніковою [16], Г. Ситником [7], В. Стойкою [15], М. Назаровим [10], Ю. Уманцівем та Д. Шкуропадським [17], Н. Хомою [19] та іншими.

Проте, попри наявність ґрунтовних праць, залишається недостатньо вивченим питання інтеграції концепту стійкості безпосередньо в теоретичну архітектуру публічного управління. Більшість досліджень мають прикладний характер, тоді як теоретичні виміри того, як саме публічне управління трансформує свою внутрішню природу для забезпечення довгострокової стійкості держави, потребують глибшого переосмислення. Саме цей теоретичний розрив і зумовлює необхідність даного дослідження.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні концепту публічного управління в системі забезпечення національної стійкості, уточненні понятійно-категоріального апарату та визначенні взаємозв'язку між управлінськими механізмами та здатністю держави до адаптивного відновлення.

Виклад основного матеріалу. В умовах динамічних трансформацій сучасного світопорядку, що супроводжуються зростанням глобальної турбулентності та виникненням криз, традиційні парадигми державного управління потребують фундаментального переосмислення. Траєкторія розвитку сучасної державності поступово зміщується від забезпечення статичної стабільності до формування динамічної національної стійкості, яка виступає інтегральним показником життєздатності суспільства. У цьому контексті публічне управління постає не лише як сукупність ієрархічних механізмів адміністрування, а як складна адаптивна систем, покликана забезпечити спроможність нації витримувати критичні навантаження, оперативно відновлюватися після потрясінь та трансформувати виклики у можливості для сталого розвитку.

У сучасних наукових дослідженнях категорія «публічне управління» трактується неоднозначно, що зумовлено її багатовимірністю та міждисциплінарним характером. У термінологічному словнику з публічного управління це поняття визначається як діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства, які в межах законодавчо встановлених повноважень і функцій формують та реалізують управлінські рішення суспільного

значення, а також політику розвитку держави й адміністративно-територіальних одиниць [14, с. 86–87].

І. Аль-Атті підкреслює, що публічне управління є формою суспільно корисної діяльності, яку здійснює сукупність різних суб'єктів, зокрема органи державної влади та місцевого самоврядування. При цьому, як наголошує автор, більш повною мірою мають використовуватися позапримусові механізми (на відміну від «державного управління», яке ґрунтується на механізмах примусу суб'єкта управління) та проявлятися у зовнішніх відносинах органів виконавчої влади з іншими органами публічної влади та приватними особами [2, с. 39].

У праці О.Вольської, концепт публічне управління – це першочергово поєднання державного управління та місцевого самоврядування, ціллю якого є контроль діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування зі сторони громадян через систему виборчого права. Таким чином, публічне управління – система, що складається з механізмів державного управління: правового, організаційного, політичного, економічного та механізму місцевого самоврядування, який включає: кадрову, адміністративну та організаційну складову [5, с. 17].

Природа публічного управління komponує два складники: а) управління через владу; б) публічність через громадськість. Підвищення рівня останнього є головним завданням публічного управління, що реалізується через принципи демократії, прозорості та відкритості діяльності органів публічної влади [5, с. 18].

Н. Філіпова зазначає, що публічне управління забезпечує узгодження інтересів держави та суспільства, базується на державній владі та передбачає активне залучення громадян до соціально-економічних, громадських і політичних процесів [18].

За В. Андріяш та О. Євтушенком, специфіка публічного управління полягає у відмінностях від державного управління за характером влади, масштабами втручання держави в суспільне життя та рівнем участі громадян. Воно передбачає управління як державними, так і недержавними суб'єктами, спирається на ініціативу та самостійність громадян у розв'язанні публічних справ через різноманітні форми партиципації, забезпечує рівний доступ до інформації та налагодження прямих і зворотних зв'язків між суб'єктами управління. Головною метою діяльності органів публічної влади в такій системі є надання якісних публічних послуг [3, с. 60].

Таким чином, публічне управління трансформує управлінську діяльність у дієвий механізм досягнення суспільно значущих результатів завдяки синергії зусиль держави та громадянського суспільства і відданості демократичним цінностям. Його ціннісну основу становлять верховенство права, інклюзивність, соціальна справедливість та гарантування безпеки особи.

У науковому середовищі [6, с. 52] публічне управління представляє собою сукупність способів і прийомів здійснення управлінських циклів, у рамках внутрішньої діяльності державних установ, які здатні забезпечити процес досягнення національних інтересів та цілей за рахунок організації діяльності суб'єктів публічної сфери, представників широкої громадськості та окремих громадських організацій, з ціллю досягнення результатів у сфері задоволення потреб життєдіяльності всіх громадян суспільства, яке перебуває в надзвичайних обставинах розвитку. Акцентовано [6, с. 52], що пропонуване визначення понятійної категорії «публічне управління» має низку переваг: а) розкривається можливість залучення сукупності способів і прийомів проведення управлінських циклів, у межах внутрішньої діяльності державних установ, що вказує на наявність використання різних методичних підходів у системі ухвалення управлінських публічних рішень на рівні держави, районів, громад; б) враховано взаємозв'язок публічного управління з національними інтересами та цілями, що особливо актуально для держави, районів, територіальних громад, які функціонують в умовах надзвичайного характеру; в) висвітлено участь суб'єктів публічної сфери, представників широкої громадськості та окремих громадських організацій, що відповідає правовим положенням публічного управління; д) окреслено кінцеву мету публічного управління органами виконавчої влади, районних рад та громад, зокрема досягнення результатів у сфері задоволення потреб життєдіяльності всіх громадян суспільства.

Система публічного управління виступає фундаментальною детермінантою зміцнення національної стійкості перед обличчям глобальних та внутрішніх загроз. Від того, як вона організована, за якими принципами діє, у значній межі залежить результативність протидії держави викликам, загрозам національній безпеці [1, с. 31–32].

Теоретико-методологічний базис нашого дослідження дозволяє трактувати публічне управління як цілеспрямовану діяльність

суб'єктів владних повноважень, спрямованих на задоволення суспільних інтересів та забезпечення сталого розвитку держави в умовах сучасних безпекових викликів через залучення інститутів громадянського суспільства та приватного сектору. Фундаментальна диференціація цього підходу в сфері безпеки полягає в його інклюзивності та прозорості, що виступає засадничим принципом розбудови національної стійкості.

Пріоритетного значення набуває ціннісний аспект, де публічне управління постає не тільки як засіб втілення державної політики, а й як основоположний механізм консолідації демократії. На противагу авторитарним моделям управління безпекою, які ґрунтуються на примусі, публічне управління в демократичному суспільстві модернізує безпеку у суспільну відповідальність держави та громадянина. Зазначене забезпечується через:

- інклюзивність (залучення громадських інститутів до процесу ухвалення рішень, що підвищує легітимність дій публічної влади);
- прозорість (підзвітність сектору безпеки, що мінімізує соціальну напругу);
- взаємну довіру (формування стійкого зв'язку між державними інституціями та суспільством).

Отже, дослідження сучасних наукових підходів підтверджує, що публічне управління у сфері національної стійкості інтерпретується як складне системне явище, що постає у єдності трьох головних аспектів:

1) інституційний: взаємодія органів влади, громадянського сектору та бізнесу; мережева структура управління; децентралізація і субсидіарність;

2) функціональний: прогнозування та моніторинг загроз; кризове реагування; стратегічні комунікації;

3) ціннісно-аксіологічний: суспільна довіра та легітимність; консолідація демократії; національна ідентичність та соціальний капітал.

Публічне управління у сфері стійкості не обмежене тільки інституційними рамками, а є консолідацією функціональної ефективності та ціннісної єдності суспільства. Саме на перетині цих трьох аспектів формується спроможність держави до самовідновлення.

Саме публічна спрямованість управлінських процесів надає змогу сформувати потрібний рівень суспільної довіри, що постає внутрішнім ресурсом національної стійкості. Таким чином, об'єктом управління стає не лише державний апарат, а й спроможність соціуму до самоорганізації та відновлення після зовнішніх шоків.

Категоріально-понятійний базис дефініції «стійкість» вирізняється контекстуальною зумовленістю; змістовне наповнення даної категорії детермінується предметним полем та методологічними основами конкретного напрямку.

Варто відзначити основні підходи до розуміння стійкості, зокрема: як здатність системи зберігати сталий стан або його відновлювати після нівелювання деструктивного впливу, що її із цього стану вивів [15, с. 170]; як процес, який пов'язує набір адаптивних здібностей до позитивних курсів функціональності та налаштування після порушення або ефектної акомодатії до стресових подій, ворожій системи та інших викликів [10, с. 65].

Отже, поняття стійкості є міждисциплінарним оскільки включає сукупність питань соціального характеру, політологічні аспекти та інших систем, державне управління, національну безпеку й оборону та ін.

Всупереч широкому застосуванню, категорія «стійкість» відзначається інтенсивною термінологічною конвергенцією. У наукових дослідженнях не знайдено консенсусу щодо цього поняття:

- це система;
- це система забезпечення;
- це властивість системи;
- це характеристики політики національної безпеки;
- це готовність [9].

Саме така категоріальна розмитість терміну «стійкість» потребує вивіреної теоретичної конструкції її механізмів у рамках публічного управління, де вона переформується із абстрактної властивості у конкретну модель забезпечення державної безпеки та консолідації демократії.

Доцільно зазначити концептуальний погляд [8, с. 227], що стійкість має відповідати єдиним вимогам та генерувати структурно-функціональну та адаптивну стійкість.

Формування концепту національної стійкості стало важливою фазою щодо переосмислення підходів до безпеки, концентруючи увагу не тільки на захисті від загроз, проте й на спроможності держави результативно адаптуватися у складних умовах та відновлюватися після них.

Розвиток теорії національної безпеки слугував ідентифікації концепту національної стійкості як головного об'єкта публічного управління, що апелює не тільки на мінімізації ризиків, однак і на створенні механізмів гнучкої адаптації та посткризового відновлення органів публічної влади. Впровадження цього підходу базується на вико-

нанні цілісного аналізу ризиків, гарантуванні функціональної безперервності критичної інфраструктури, зміцненні солідарності та розбудові спроможності системи до мінімізації внутрішніх/зовнішніх загроз [4, с. 7].

У сучасній науковій дискусії спостерігається багатогранність наукових підходів до тлумачення національної стійкості як: спроможності держави та суспільства ефективно протистояти загрозам будь-якого спрямування, адаптуватися до змін безпекового середовища, підтримувати стабільне функціонування, а саме в період криз, оперативного відновлюватися після них до оптимального за визначених умов рівня [16, с. 38]; стратегії існування держави та суспільства, заснованої на спроможності зберігати збалансованість розвитку та адекватно реагувати на зовнішні й внутрішні виклики, протистояти загрозам (кризам) будь-якого походження, швидко адаптуватися до змін безпекового середовища та після них відновлюватися [7, с. 240]; комплекс характеристик держави, що забезпечує її здатність зберігати суверенітет, територіальну цілісність та функціональність на виклики у політичній, соціально-економічній, військовій царині; динамічний процес, що обумовлює постійне пристосування держави до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, спроможність ефективно реагувати на кризи та виходити із них зміцненою [7, с. 141].

На думку В.Ліпкана, національна стійкість є властивістю національних систем, що характеризує їх здатність протистояти загрозам, адаптуватися до дії швидких змін геостратегічного ландшафту у звичайному режимі, поступально функціонувати під час кризових і надзвичайних ситуацій будь-якого спрямування, природи та інтенсивності, водночас відновлюватися після них до визначеної нормативно-правовими актами рівня рівноваги за наявності збереження безперервності процесу управління. Науковець акцентує увагу, що зі своєї сторони забезпечення національної стійкості, беручи до уваги існування та постійну наявність потенційних і наявних загроз та небезпек, вимагає не лише спроможності ним протистояти, проте й адаптуватися до постійної їх дії [9].

Національна стійкість країни – така стратегія її існування, коли вона здатна зберігати збалансованість розвитку та результативно реагувати на виклики зовнішнього та внутрішнього характеру, протистояти загрозам та кризам, до того ж, через консолідацію політичного та інтелектуального капіталу країни вчасно передбачати та ефективно реагувати

на них для забезпечення умов щодо повноцінної самореалізації та гуманістичного розвитку людини, що держава забезпечує у стані динамічної рівноваги з громадянським суспільством [11, с. 467].

З огляду на розгалуженість концептуальних напрацювань, більшість науковців демонструють концептуальну єдність, що національна стійкість – це не статичний стан, а динамічна спроможність системи щодо відновлення.

Прикметно, що відсутність уніфікованого тлумачення компенсується методологічним синтезом наявних підходів. У такому аспекті національна стійкість постає як комплексний феномен, що охоплює як потенціал протидії кризовим явищам, так і здатність системи до адаптивної трансформації, що забезпечує її перехід у нову якість.

Концепція національної стійкості фокусує не стільки на реактивних заходах відносно гібридних загроз, скільки на їхній превенції. Означене впроваджується шляхом розроблення стратегій, які формують у держави та суспільства системну опірність, гарантуючи дієву протидію деструктивним впливам ще на фазі їх виникнення. Реалізація такого підходу передбачає ідентифікацію деструктивних умов щодо гібридних загроз, паралельно з інтенсифікацією суспільної обізнаності. Основним вектором тут постають розбудову інституційної спроможності органів влади та об'єднання соціальної згуртованості як основоположних детермінант національної безпеки. Означений комплекс заходів забезпечує здатність держави не тільки до стійкості перед обличчям багатоаспектних викликів, а й до адаптивної модернізації та превентивного нівелювання потенційних кризових сценаріїв.

Стратегія національної стійкості країни – це визначальний складник національної системи стійкості, який обумовлює її інноваційну, інтелектуальну, а також прогностичну орієнтованість, тим самим підвищуючи ефективність [11, с. 467].

Відповідно до нормативних положень Концепції національної системи стійкості, під національною стійкістю визначено «здатність держави і суспільства ефективно протистояти загрозам будь-якого походження і характеру, адаптуватися до змін безпекового середовища, підтримувати стабільне функціонування, швидко відновлюватися до бажаної рівноваги після кризових ситуацій» [13].

Аналіз норм вищезазначеного Указу Президента надає можливість виділити ключові характеристики національної стійкості:

по-перше, адаптивність; по-друге, опірність; по-третє, швидке відновлення. Це співвідноситься з процесами консолідації демократії, адже зумовлює залучення громадянського суспільства до системи безпекових механізмів.

За своєю природою, «справжня національна стійкість в сучасному світі є стратегією недопущення переростання викликів у загрози, а загроз – у кризи... проте це є певним ідеалом... рано чи пізно кризові явища можуть виникнути у будь-якій країні та її державі» [11, с. 467].

Отже, національна стійкість детермінує спроможність держави не лише витримувати удари, а й ефективно відновлювати свій функціонал.

Систематизація зазначених підходів дозволяє детермінувати національну стійкість як комплексну спроможність системи публічного управління та інститутів громадянського суспільства до превентивного реагування на загрози будь-якого характеру, що ґрунтується на синергії державної безпеки та демократичної консолідації, забезпечуючи швидку адаптацію, самовідновлення та збереження функціональної стабільності соціуму через механізми взаємної довіри та ефективного врядування. Ця інтерпретація надає змогу вийти за межі суто безпекового дискурсу, розглядаючи стійкість як результат ефективної взаємодії між органами влади та громадянським суспільством у процесі публічного управління.

Архітектура національної стійкості включає такі ключові елементи: оборонна та безпекова спроможність держави захистити себе від зовнішніх загроз; економічна стабільність як спроможність підтримувати функціонування економіки під час кризи; соціальна єдність як спроможність суспільства зберігати єдність та підтримувати довіру до інституцій публічної влади; захист та ефективність діяльності об'єктів критичної інфраструктури [7, с. 141].

У наукових дослідженнях [17, с. 17] сфокусовано на характеристиці трьох ключових можливостей національної стійкості: по-перше, безперебійно функціонувати, адаптуватися до негативних впливів та змін умов; по-друге, витримувати неочікувані удари; по-третє, швидко відновлюватися після руйнівних наслідків явищ чи дій будь-якого характеру до бажаного балансу.

Саме тому ключовий акцент національної стійкості не стільки щодо реагування на гібридні виклики та впливи деструктивного спрямування, скільки на застосуванні стратегій випередження їх появи, формування у державі та суспільстві стійкого імунітету до них через формування несприятливого серед-

овища щодо поширення гібридних загроз і викликів [12, с. 4].

Заходи щодо забезпечення системи національної стійкості в сучасних державах націлені на здійснення двох основоположних завдань:

– розвинути необхідну спроможність держави та суспільства запобігати щораз ширшому спектру загроз/ризиків будь-якого характеру;

– у разі настання конкретних загроз та ризиків бути здатними оперативно реагувати та швидко відновлюватись [19, с. 121].

Отже, ключовими компонентами національної стійкості можна визначити адаптивність, здатність чинити опір, здатність до мінімально належного функціонування під час криз та здатність до відновлення після кризи (відновлювальність). Водночас потрібно чітко розуміти, що національна стійкість має стати частиною системи забезпечення національної безпеки [1, с. 27–28].

Публічне управління у сфері забезпечення національної стійкості обґрунтовано як динамічний процес розбудови інституційної спроможності системи врядування, спрямований на ідентифікацію вразливостей та мінімізацію ризиків задля гарантування безперервності функціонування держави й активізації її адаптивного потенціалу в мінливого безпекового середовища.

Проведений аналіз надає змогу констатувати, що в сучасних умовах публічне управління виступає не тільки як інструмент державного адміністрування, а як складна система взаємодії держави та суспільства.

Висновки. Підсумовуючи теоретичні засади дослідження, доцільно відзначити, що ефективність публічного управління у сфері національної стійкості безпосередньо залежить від консолідації зусиль усіх гілок влади та громадянського суспільства. Виокремлені ідентифікатори стійкості підтверджують, що вона не є статичним станом, а динамічним процесом постійного зміцнення внутрішніх механізмів захисту. Водночас, ключовим напрямом розвитку владних інституцій стає розбудова спроможності до оперативного відновлення критичних функцій. Це вимагає провадження нових інструментів моніторингу загроз та гармонізації нормативно-правової бази із сучасним безпековими викликами. Визначено, що національної стійкості є динамічним об'єктом публічного управління, який характеризується здатністю соціально-політичної системи до адаптації, відновлення та збереження демократичних цінностей після кризових шоків.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Александров В. К. Основні наукові підходи щодо публічного управління забезпечення національної стійкості України. Наукові перспективи. № 9(27). 2022. С. 21–34. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9\(27\)-21-34](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-21-34)
2. Аль-Атті І. В. Публічне управління: сутність і визначення. Аспекти публічного правління. Т. 6. № 8. 2018. С. 35–41. <https://doi.org/10.15421/151844>
3. Андріяш В. І., Євтушенко О. Н. Поняття «публічного управління» у вітчизняному науковому дискурсі. Публічне управління та регіональний розвиток. № 1. 2018. С. 51–65. <https://doi.org/10.26693/pard2018.01.01>
4. Балабаниць А. В. Стратегічні пріоритети безпекової політики України в умовах зовнішньої агресії. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: економіка. Вип. 28. 2024. С. 5–15. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-28-5-15>
5. Вольська О. М. Публічне управління як системне явище в сучасному суспільстві. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. Вип. 3. 2020. С. 15–20. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.2>
6. Кадала В. В., Гузенко О. П. Механізми публічного управління: наукові позиції та осучаснення змісту в умовах сьогодення. Центральнотаврійський вісник права та публічного управління. Вип. 1 (9). 2025. С. 49–55. <https://doi.org/10.32782/cuj-2025-1-6>
7. 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.
8. Лазебник Я. Концепція національної стійкості: український контекст. Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії. Вип. 56. 2024. С. 223–228. <https://doi.org/10.30970/PPS.2024.56.25>
9. Ліпкан В. А. Національна стійкість як новітній концепт геостратегічного ландшафту. GOAL. 2022. <https://goal-int.org/natsionalna-stijkist-yak-novitnij-kontsept-geostrategichnogo-landshaftu/>
10. Назаров М. С. Національна стійкість України: від концептуальних засад до практичної реалізації. Науковий журнал «Політикус». Вип. 2. 2020. С. 64–69. <https://doi.org/10.24195/2414-9616-2020-2-64-69>
11. Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз: національна доповідь / ред. кол. С. І. Пирожков, О. М. Майборода, Н. В. Хамітов, Є. І. Головаха, С. С. Дембіцький, В. А. Смолій, О. В. Скрипнюк, С. В. Стоєцький / Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. Київ, 2022. 552 с.
12. Пирожков С. І. Національна стійкість України: стратегія забезпечення. Український географічний журнал. № 2(118). 2022. С. 3–10. DOI: <https://doi.org/10.15407/ugz2022.02.003>
13. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості»: Указ Президента України № 479/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181>
14. Публічне управління : термінолог. 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.
15. Стойка В. С. Теоретичні підходи до визначення поняття «стійкість територіальних громад». Причорноморські економічні студії. Вип. 76. 2022. С. 169–175. <https://doi.org/10.32782/bses.76-24>
16. Термінологічний словник-довідник у сфері національної стійкості [Упорядники: О. О. Резнікова, К. Є. Войтовський]. Київ : НІСД, 2024. 80 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-book.2024.01>
17. Уманців Ю., Шкуропадська Д. Національна стійкість України в умовах воєнного стану. Scientia fructuosa. Т. 151. № 5. 2023. С. 4–19. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(151\)01](https://doi.org/10.31617/1.2023(151)01)
18. Філіпова Н. В. Зміна співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування», «публічне управління» в системі суспільно-політичної трансформації. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 6. 2015. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=865>
19. 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. <https://doi.org/10.34079/2226-2830-2024-14-38-119-128>
20. Bondarenko, S., Bratko, A., Antonov, V., Kolisnichenko, R., Hubanov, O., & Mysyk, A. (2022). Improving the state system of strategic planning of national security in the context of informatization of society. <https://doi.org/10.22059/jitm.2022.88861>

REFERENCES:

1. Aleksandrov, V. K. (2022). Osnovni naukovy pidkhody shchodo publichnoho upravlinnia zabezpechennia natsionalnoi stiiikosti Ukrainy [Main scientific approaches to public administration to ensure national sustainability of Ukraine]. *Naukovi perspektyvy*, 9(27), 21–34. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9\(27\)-21-34](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-21-34) [in Ukrainian].
2. Al-Atti, I. V. (2018). Publichne upravlinnia: sutnist i vyznachennia [Public administration: essence and definition]. *Aspekty publichnoho pravlinnia*, 6, 8, 35–41. <https://doi.org/10.15421/151844> [in Ukrainian].

3. Andriiash, V. I., & Yevtushenko, O. N. (2018). Poniattia «publichnoho upravlinnia» u vitchyznianomu naukovomu dyskursi [The concept of «public administration» in domestic scientific discourse]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, 1, 51–65. <https://doi.org/10.26693/pard2018.01.01> [in Ukrainian].
4. Balabanyts, A. V. (2024). Stratehichni priorytety bezpekovoï polityky Ukrainy v umovakh zovnishnoi ahresii [Strategic priorities of Ukraine's security policy in the face of external aggression]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Serii: ekonomika*, 28, 5–15. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-28-5-15>.
5. Volska, O. M. (2020). Publichne upravlinnia yak systemne yavyshe v suchasnomu suspilstvi [Public administration as a systemic phenomenon in modern society]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika*, 3, 15-20. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.2> [in Ukrainian].
6. Kadala, V. V., & Huzenko, O. P. (2025). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia: naukovy pozytsii ta osuchasnennia zmistu v umovakh sohodennia [Mechanisms of public administration: scientific positions and modernization of content in today's conditions]. *Tsentrlnoukrainskyi visnyk prava ta publichnoho upravlinnia*, 1 (9), 49–55. <https://doi.org/10.32782/cuj-2025-1-6> [in Ukrainian].
7. Sytnyk, H. P. (2024). (Eds.) Kontseptualni zasady natsionalnoi stiikosti ta derzhavna polityka vrehuliuvannia voienno-politychnykh konfliktiv [Conceptual principles of national resilience and state policy for the settlement of military-political conflicts] TOV «Akadempres». Kyiv. [in Ukrainian].
8. Lazebnyk, Ya. (2024). Kontseptsia natsionalnoi stiikosti: ukrainskyi kontekst [The concept of national resilience: the Ukrainian context]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii filos.-politoh. Studii*, 56, 223–228. <https://doi.org/10.30970/PPS.2024.56.25> [in Ukrainian].
9. Lipkan, V. A. (2022). Natsionalna stiikist yak novitnii kontsept heostrategichnoho landshaftu [National Resilience as a New Concept in the Geostrategic Landscape]. GOAL. <https://goal-int.org/natsionalna-stiikist-yak-novitnij-kontsept-geostrategichnogo-landshaftu/> [in Ukrainian].
10. Nazarov, M. S. (2020). Natsionalna stiikist Ukrainy: vid kontseptualnykh zasad do praktychnoi realizatsii [National Resilience of Ukraine: From Conceptual Principles to Practical Implementation]. *Naukovyi zhurnal «Politykus»*, 2, 64–69. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616-2020-2-64-69> [in Ukrainian].
11. Pyrozhkov, S. I., Maiboroda, O. M., & Khamitov N. V., et. al. (2022). (Ed.) Natsionalna stiikist Ukrainy: stratehiia vidpovidi na vyklyky ta vyperedzhennia hibrydnykh zahroz: natsionalna dopovid [National Resilience of Ukraine: Strategy for Responding to Challenges and Anticipating Hybrid Threats] Instytut politychnykh i etnonatsionalnykh doslidzhen im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy. Kyiv. [in Ukrainian].
12. Pyrozhkov, S. I. (2022). Natsionalna stiikist Ukrainy: stratehiia zabezpechennia [National Resilience of Ukraine: A Strategy for Ensuring]. *Ukrainskyi heohrafichnyi zhurnal*, 2(118), 3–10. <https://doi.org/10.15407/ugz2022.02.003> [in Ukrainian].
13. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 20 serpnia 2021 roku «Pro zaprovadzhennia natsionalnoi systemy stiikosti» : Ukaz Prezydenta Ukrainy № 479/2021. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181> [in Ukrainian].
14. Kuibidy, V. S., Bilynskoi, M. M., & Petroie, O. M. (2018). Publichne upravlinnia [Public administration] Kyiv : NADU. [in Ukrainian].
15. Stoika, V. S. (2022). Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia «stiikist terytorialnykh hromad» [Theoretical approaches to defining the concept of «sustainability of territorial communities»]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 76, 169–175. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/bses.76-24>
16. Reznikova, O. O., & Voitovskyi K. Ye. (2024). (Comp). Terminolohichnyi slovnyk-dovidnyk u sferi natsionalnoi stiikosti [Terminological dictionary-reference in the field of national resilience]. Kyiv : NISD. <https://doi.org/10.53679/NISS-book.2024.01> [in Ukrainian].
17. Umantsiv, Yu., & Shkuropadska, D. (2023). Natsionalna stiikist Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [National stability of Ukraine under martial law]. *Scientia fructuosa*, 151, 5, 4–19. [https://doi.org/10.31617/1.2023\(151\)01](https://doi.org/10.31617/1.2023(151)01). [in Ukrainian].
18. Filipova, N. V. (2015). Zmina spivvidnoshennia poniat «derzhavne upravlinnia», «publichne administruvannia», «publichne upravlinnia» v systemi suspilno-politychnoi transformatsii [Changing the relationship between the concepts of “public administration”, “public administration”, and “public management” in the system of socio-political transformation]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 6. <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=865> [in Ukrainian].
19. Khoma, N. M. (2024). Natsionalna stiikist: zmist ta stratehiia zabezpechennia v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia [National Resilience: Content and Strategy for Ensuring Security in War and Post-War Recovery]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Istorii. Politolohiia*, 38, 119–128. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2830-2024-14-38-119-128> [in Ukrainian].
20. Bondarenko, S., Bratko, A., Antonov, V., Kolisnichenko, R., Hubanov, O., & Mysyk, A. (2022). Improving the state system of strategic planning of national security in the context of informatization of society. <https://doi.org/10.22059/jitm.2022.88861>

Дата надходження статті: 28.03.2025

Дата прийняття статті: 17.04.2025

Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.06.2025

УДК 351.74:355.1(477)

DOI [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-1\(17\)-09](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-1(17)-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

СПРАВЕДЛИВЕ ПРАВОСУДДЯ ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ. ПЕРСПЕКТИВИ АДАПТАЦІЇ АМЕРИКАНСЬКОЇ МОДЕЛІ ВЕТЕРАНСЬКИХ СУДІВ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті проаналізовано проблематику забезпечення справедливого правосуддя для ветеранів війни в Україні крізь призму механізмів публічного управління та правосуддя. Розвиток сучасного суспільства та наслідки бойових дій спонукають до перегляду традиційної каральної системи, яка демонструє низьку ефективність у питаннях ресоціалізації осіб із бойовим травматичним досвідом. Метою даної статті є аналіз державного управління у сфері кримінальної юстиції щодо ветеранів на основі вивчення досвіду функціонування спеціалізованих програм на базі судів у справах ветеранів (Veterans Treatment Courts) у США.

Основою реалізації дослідницької мети є використання таких методів, як аналіз (досліджено концептуальні засади «терапевтичної юриспруденції» та інституційні механізми ВТС), порівняння (зіставлено американську модель правосуддя та українські правові реалії), синтез (визначено практико-прикладні аспекти поєднання юридичних і соціально-психологічних сервісів) та узагальнення (сформульовано пропозиції щодо адаптації іноземного досвіду в Україні).

Визначено, що ключовими перевагами американської моделі є врахування ментального стану (зокрема ПТСР та ЧМТ), застосування лікування як альтернативи ув'язненню та використання інституту наставництва («рівний-рівному»). Водночас ідентифіковано недоліки та ризики політики акредитації таких програм: ризик стигматизації, географічна нерівність доступу та етичні дилеми вибору між лікуванням і покаранням.

Констатовано, що з огляду на конституційну заборону створення особливих судів в Україні, пряме копіювання моделі США є неможливим. На основі аналізу міжнародного досвіду запропоновано узгоджену модель адаптації елементів справедливого правосуддя, яка передбачає запровадження судово-реабілітаційних процедур (veteran dockets) у межах чинних кримінальних судів. Доведено, що органи державного управління мають зосередити увагу на спеціалізації суддів, розширенні інституту пробації та розробленні міжвідомчих протоколів взаємодії. Практичне значення результатів полягає у формуванні пропозицій для вдосконалення державної політики, що дозволить знизити рівень рецидивізму та забезпечити ефективну інтеграцію ветеранів у цивільне життя без порушення принципів рівності перед законом.

Ключові слова: державне управління, справедливе правосуддя, ветерани війни, суди у справах ветеранів, терапевтична юриспруденція, ресоціалізація, інститут пробації, публічна політика.

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

FAIR JUSTICE FOR VETERANS. PROSPECTS FOR ADAPTING THE AMERICAN MODEL OF VETERANS COURTS IN UKRAINE

Abstract. The article analyzes the issue of ensuring fair justice for war veterans in Ukraine through the prism of public administration and justice mechanisms. The development of modern society and the consequences of hostilities prompt a review of the traditional punitive system, which demonstrates low effectiveness in the resocialization of individuals with traumatic combat experiences. The purpose of this article is to analyze public administration in the field of criminal justice with regard to veterans based on a study of the experience of specialized programs based on Veterans Treatment Courts in the United States.

The research goal is achieved through the use of methods such as analysis (the conceptual foundations of “therapeutic jurisprudence” and the institutional mechanisms of VTCs are examined), comparison (the American model of justice and Ukrainian legal realities are compared), synthesis (practical and applied aspects of combining legal and socio-psychological services were identified), and generalization (proposals for adapting foreign experience in Ukraine were formulated).

It was determined that the key advantages of the American model are the consideration of mental state (in particular, PTSD and TBI), the use of treatment as an alternative to imprisonment, and the use of peer mentoring. At the same time, the shortcomings and risks of the accreditation policy for such programs have been identified: the risk of stigmatization, geographical inequality of access, and ethical dilemmas of choosing between treatment and punishment.

It has been established that, given the constitutional ban on the creation of special courts in Ukraine, direct copying of the US model is impossible. Based on an analysis of international experience, a coordinated model for adapting elements of restorative justice has been proposed, which provides for the introduction of judicial rehabilitation procedures (veteran dockets) within the existing criminal courts. It has been proven that state authorities should focus on the specialization of judges, the expansion of the probation system, and the development of interagency protocols for cooperation. The practical significance of the results lies in the formulation of proposals for improving state policy, which will reduce recidivism and ensure the effective integration of veterans into civilian life without violating the principles of equality before the law.

Key words: public administration, fair justice, war veterans, veterans' courts, therapeutic jurisprudence, resocialization, probation system, public policy.

Постановка проблеми. Сучасні тенденції розвитку українського суспільства, зумовлені тривалими наслідками повномасштабної війни, вимагають послідовних і якісних змін у підходах до формування державної політики реінтеграції. Безпрецедентне зростання кількості ветеранів та ветеранок, значна частина яких повертається до цивільного життя з наслідками бойових травм, зокрема посттравматичним стресовим розладом (ПТСР), черепно-мозковими травмами (ЧМТ) та супутніми адикціями, визначає потребу в адаптації державних інституцій до нових викликів [1]. Світова практика свідчить, що наявність некомпенсованого бойового стресу суттєво підвищує ризики конфлікту із законом: часто такі особи вчиняють правопорушення ненасильницького характеру або діють під впливом афекту, спричиненого травматичним досвідом [2].

У цьому контексті традиційна каральна система кримінальної юстиції, яка орієнтована переважно на ізоляцію правопорушника, демонструє низьку ефективність щодо ресоціалізації осіб із військовим досвідом. Застосування виключно каральних заходів без усунення першопричини девіантної поведінки (бойової травми) призводить до подальшої маргіналізації ветеранів, руйнування їхніх соціально-економічних зв'язків та, як наслідок, високого рівня рецидивної злочинності [3]. Відтак, сфера державного управління правосуддям потребує концептуального перегляду, адже її діяльність має бути спрямована не лише на дотримання принципу невідворотності покарання, а й на забезпечення соціального відновлення людського капіталу держави.

Саме тому питання впровадження механізмів справедливого (терапевтичного) правосуддя для ветеранів залишається надзвичайно актуальним протягом останніх років. Зважаючи на те, що у Сполучених Штатах Америки з 2008 року успішно функціонує розгалужена система судів у справах ветеранів (Veterans Treatment Courts – VTC), яка є дієвим механізмом забезпечення терапевтичної юриспру-

денції та значним ресурсом для зниження рівня рецидивізму до 14% [4], є доцільним звернути дослідницьку увагу на аналіз цього іноземного досвіду.

Водночас, враховуючи жорсткі конституційні обмеження щодо утворення надзвичайних та особливих судів в Україні (ст. 125 Конституції України) [5], ключовим викликом для вітчизняного публічного управління є розроблення такого механізму адаптації американської моделі VTC до національних правових реалій (шляхом розвитку інституту пробації, програм відновного правосуддя та спеціалізації судів), який би забезпечив підтримку ветеранів без порушення базового демократичного принципу рівності всіх громадян перед законом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому доробку важливими є напрацювання різних аспектів і факторів державного управління системою правосуддя та праці, пов'язані з дослідженням механізмів ресоціалізації ветеранів війни, зокрема: концептуальні основи «терапевтичної юриспруденції» (Therapeutic Jurisprudence), яка стала філософським і правовим підґрунтям для створення спеціалізованих судів, розглядають фундатори цього напрямку Д. Векслер (D. Wexler) та Б. Вінік (B. Winick) [6]; організаційні засади та ефективність функціонування судів у справах ветеранів (Veterans Treatment Courts) у США досліджують Р. Рассел (R. Russell) [7] та Дж. Блоджетт (J. Blodgett) [8].

Вагомий внесок у дослідження теоретико-прикладних проблем вітчизняного кримінального процесу, розвитку інституту пробації та особливостей відповідальності військовослужбовців і ветеранів зробили авторські колективи під керівництвом таких вчених, як В. Гранкіна (аналізує кримінально-правові аспекти) [9].

Різноманітні аспекти проблеми правового захисту ветеранів у судах та можливості запровадження спеціалізованого правосуддя в Україні є предметом досліджень низки вітчизняних аналітиків та правозахисників:

вивченню процесу впливу бойової травми на правопорушення присвячено звіти експертів ГО «Юридична сотня» [10], а В. Шинкаренко розглядає процес реформування судової системи через призму потреби створення ветеранських судів як інструменту соціальної безпеки [11].

Незважаючи на значний інтерес науковців до проблеми, комплексний підхід до державного управління процесом адаптації іноземного досвіду спеціалізованих судів (VTC) в умовах конституційних обмежень України залишається недостатньо вивченим. Тому досить актуальним є вивчення міжнародного досвіду щодо державного управління системою кримінальної юстиції для ветеранів через призму інструментів терапевтичного правосуддя.

Метою статті є розкриття засад державного управління процесом забезпечення справедливого правосуддя для ветеранів в Україні на основі аналізу досвіду США щодо функціонування програм на базі судів у справах ветеранів (VTC) та розроблення механізмів їх адаптації до національної правової системи.

Методи дослідження. Основою реалізації дослідницької мети є використання таких методів, як аналіз (проаналізовано концептуальні засади «терапевтичної юриспруденції» та організаційні механізми функціонування судів у справах ветеранів у США), порівняння (зіставлено американську модель спеціалізованого правосуддя та чинну систему кримінальної юстиції України), синтез (визначено практико-прикладні аспекти інтеграції соціально-психологічної підтримки та інституту пробації у судову процедуру), узагальнення (сформульовано пропозиції щодо адаптації іноземного досвіду VTC в системі державного управління України). Застосування комплексного підходу до дослідження порушеної проблематики дало змогу виявити характерні особливості предмета, сформулювати відповідні висновки та запропонувати перспективні шляхи подальших наукових пошуків.

Виклад основного матеріалу. Сучасні тенденції світового розвитку у сфері кримінальної юстиції свідчать про концептуальний перехід від виключно каральної (ретрибутивної) моделі до відновної (реституційної) та терапевтичної. Зважаючи на те, що ветерани є специфічною соціальною групою, чия девіантна поведінка часто стає наслідком виконання обов'язку перед державою (отримання ПТСР, черепно-мозкових травм, супутніх адикцій), традиційні інструменти державного примусу виявляються дисфункціональ-

ними. Застосування стандартного тюремного ув'язнення за правопорушення невеликої та середньої тяжкості не усуває першопричину проблеми — некомпенсовану бойову психотравму, а навпаки, поглиблює десоціалізацію особи, що призводить до високого рівня рецидивної злочинності.

Констатовано, що найбільш системним прикладом впровадження принципів державного управління процесами ресоціалізації правопорушників із бойовим досвідом є практика Сполучених Штатів Америки. У 2008 році у м. Баффало (штат Нью-Йорк) було започатковано функціонування спеціалізованих судів у справах ветеранів (Veterans Treatment Courts – VTC). Їхня діяльність ґрунтується на концепції «терапевтичної юриспруденції», яка розглядає закон і судові процедури як соціальну силу, що може спричинити терапевтичні або антитерапевтичні наслідки [12].

Визначено, що роль судів у справах ветеранів у США полягає у здійсненні безперервного нагляду за процесом реабілітації обвинуваченого. Процедура є гібридним механізмом, що поєднує судовий примус із комплексним медико-соціальним супроводом. Замість традиційного позбавлення волі ветерану пропонується суворо контрольована програма лікування тривалістю від 12 до 24 місяців, яка вимагає регулярних судових слухань для перевірки прогресу, здачі тестів на вживання психоактивних речовин та обов'язкових зустрічей із психологом і ментором.

Ідентифіковано основні підходи та переваги американської політики функціонування VTC, а саме: – *зниження рівня рецидивізму*: залучення профільного лікування дозволяє усунути криміногенний фактор (ПТСР або залежність). За даними Національного інституту правосуддя США, переважна більшість випускників VTC не вчиняють повторних злочинів протягом наступних трьох років [13]; – *економічна оптимізація*: вартість програм амбулаторного лікування та пробаційного нагляду в громаді є значно нижчою за витрати державного бюджету на утримання особи у пенітенціарному закладі; – *захист інституту сім'ї та кар'єрної мобільності*: правопорушник залишається у соціумі, що дозволяє зберегти родинні зв'язки, продовжити працевлаштування та уникнути повної соціальної ізоляції; – *впровадження інноваційної практики наставництва (менторства)*: унікальним елементом VTC є залучення ветеранів-волонтерів («рівний-рівному»), які допомагають підсудному про-

ходити етапи програми. Ментор виступає не як представник каральної системи, а як товариш по службі, що суттєво підвищує рівень довіри та мотивації [14].

Водночас, оцінюючи процедуру процесу ВТС, слід вказати на низку недоліків та ризиків, які супроводжують цю інституцію у США: – *етична дилема примусового лікування*: згода на участь у програмі часто зумовлена страхом ув'язнення, що нівелює принцип добровільності медичного втручання; – *географічна нерівність*: суди ВТС функціонують не в усіх округах, що порушує принцип рівного доступу громадян до правосуддя; – *ризик інституційної стигматизації*: виокремлення ветеранів у специфічну підгрупу правопорушників може формувати у суспільстві стереотип щодо їхньої апріорної суспільної небезпечності.

Розглядаючи можливість імплементації зазначеного досвіду в Україні, необхідно враховувати суттєві інституційно-правові бар'єри. Згідно зі статтею 125 Конституції України, створення надзвичайних та особливих судів не допускається. Відтак, пряме копіювання американської моделі як окремої ланки судової системи є неможливим. Крім того, наявна інфраструктура системи державного управління охороною здоров'я та органів юстиції поки що не володіє достатнім ресурсом для забезпечення безперервного примусового амбулаторного лікування в усіх регіонах держави.

На основі аналізу досвіду США щодо державного управління спеціалізованим правосуддям можна сформулювати такі пропозиції щодо вдосконалення цієї діяльності в Україні без порушення конституційних норм:

1. Запровадження судово-реабілітаційної процедури (veteran dockets). При розробленні та оцінюванні механізмів кримінальної юстиції доцільно запровадити спеціалізовані «цільові треки» в межах чинних місцевих загальних судів. Це передбачає не створення нового суду, а виділення окремих днів або годин для розгляду справ ветеранів спеціально підготовленими суддями.

2. Спеціалізація судів та посилення міжвідомчої координації. Органи державного управління мають зосередити свою увагу на розробленні державної політики у сфері підготовки кадрів. Національній школі суддів України необхідно впровадити спеціалізовані навчальні курси щодо впливу бойової психотравми на поведінку особи. Це забезпечить коректне та неформальне застосування ст. 66 Кримінального кодексу України (обставини, що пом'якшують покарання).

Одночасно потребує відновлення та посилення регуляторна координація між Міністерством юстиції, Міністерством у справах ветеранів та Міністерством охорони здоров'я щодо спільного ведення випадків (case management).

3. Модернізація інституту пробації та передсудової доповіді. Використовуючи досвід США, слід удосконалити механізм пробаційного нагляду. Органи пробації повинні трансформуватися з контролюючих структур на координаційні хаби. Обов'язковою умовою має стати розширена передсудова доповідь щодо обвинуваченого ветерана, яка включатиме глибинну оцінку його психологічного стану, історії бойового шляху та наявності контузій [12]. Замість позбавлення волі за злочини невеликої тяжкості суд повинен мати дієвий інструмент покладання на ветерана обов'язку пройти програму психологічної корекції під наглядом офіцера пробації.

4. Інтеграція ветеранського менторства у правову процедуру. Заохочення до підтримки інноваційних практик має виявлятися у залученні інститутів громадянського суспільства до процесу ресоціалізації. Створення при центрах пробації інституту ветеранів-менторів дозволить налагодити ефективну комунікацію з правопорушником, знизити рівень його агресії до державної системи та сприятиме відновленню соціальних зв'язків.

Отже, застосування принципів терапевтичної юриспруденції в системі публічного управління України вимагає не руйнування існуючої судової системи, а її глибокого змістовного переналаштування. Справедливе правосуддя для ветеранів має базуватися на індивідуалізації відповідальності, де покарання виступає не самоціллю, а інструментом спонукання до психологічної та соціальної реабілітації.

Висновки та напрями подальших досліджень. За результатами дослідження можна зробити висновки, що діяльність органів державного управління у США у сфері кримінальної юстиції щодо ветеранів базується на принципах «терапевтичної юриспруденції», де пріоритетом є не ізоляція правопорушника, а його комплексне лікування та ресоціалізація. Функціонування спеціалізованих судів у справах ветеранів (ВТС) доводить високу ефективність у зниженні рівня рецидивної злочинності завдяки синергії судового нагляду, амбулаторного лікування (подолання ПТСР та адикцій) та інституту наставництва («рівний-рівному»).

Визначено, що пряме запровадження американської моделі у вигляді окремих судів

в Україні є неможливим через жорсткі конституційні обмеження щодо створення надзвичайних та особливих судів, а також через брак відповідної медичної інфраструктури. Однак ігнорування проблеми некомпенсованого бойового стресу у ветеранів, які опинилися в конфлікті із законом, становить загрозу для національної безпеки та соціальної згуртованості.

На основі аналізу досвіду США щодо державного управління процесами ресоціалізації можна сформулювати такі пропозиції щодо вдосконалення вітчизняної системи правосуддя: – органи державного управління мають зосередити увагу на впровадженні цільових судово-реабілітаційних процедур (veteran dockets) у межах чинних місцевих загальних судів із залученням суддів, які пройшли спеціалізовану підготовку; – використовуючи досвід США, слід удосконалити

механізм та процедуру застосування пробації, трансформувавши її у координаційний центр між судом, медичними закладами та ветеранською спільнотою; – доцільним є нормативне закріплення обов'язкового проходження психологічної корекції як альтернативи позбавленню волі за злочини невеликої та середньої тяжкості, а також залучення інститутів громадянського суспільства до виконання функцій ветеранського менторства.

Серед перспективних напрямів подальшого дослідження проблеми державного управління у сфері правосуддя для ветеранів вважаємо за необхідне зосередити увагу на розробленні міжвідомчих протоколів взаємодії між органами судової влади, пробації та охорони здоров'я, а також на емпіричному аналізі результатів пілотного впровадження інституту ветеранського менторства на регіональному рівні.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Блінов О. А. Психологія бойової психічної травми : монографія. Київ : Талком, 2016. 246 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi71/0051503.pdf>
2. Blodgett J. C., Avoundjian T., Finlay A. K., Rosenthal J., Asch S. M., Maisel N. C., Midboe A. M. Prevalence of mental health disorders among justice-involved veterans. *Epidemiologic Reviews*. 2015. Vol. 37, № 1. P. 163–176. URL: <https://doi.org/10.1093/epirev/mxu003>
3. Slattery M., Dugger M. T., Lamb T. A., Williams L. Catch, treat, and release: Veteran treatment courts address the challenges of returning home. *Substance Use & Misuse*. 2013. Vol. 48, № 10. P. 922–932. URL: <https://doi.org/10.3109/10826084.2013.797468>
4. Baldwin J., Hartley R. Executive summary: National institute of justice's multisite evaluation of veterans' treatment courts. Washington, DC: National Criminal Justice Reference Service, 2022. URL: <https://www.ojp.gov/pdffiles1/nij/grants/305014.pdf>
5. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254к/96-вр>
6. Wexler D. B., Winick B. J. *Essays in Therapeutic Jurisprudence*. Durham : Carolina Academic Press, 1991. 322 p.
7. Russell R. T. Veterans treatment court: A proactive approach. *New England Journal on Criminal and Civil Confinement*. 2009. Vol. 35, № 2. P. 357–372. URL: <https://ncsacw.acf.gov/research/bibliography/veterans-treatment-court-a-proactive-approach/>
8. Гранкіна В. І. Наглядова пробація при виконанні покарань, альтернативних позбавленню волі : дис. ... д-ра філософії : 081 Право. Кропивницький : Донецький державний університет внутрішніх справ, 2023. 276 с. URL: <https://dnuvs.ukr.education/wp-content/uploads/2023/02/dysertacziya-grankina.pdf>
9. Захист прав ветеранів у кримінальному провадженні : аналітичний звіт / ГО «Юридична сотня». Київ, 2023. URL: <https://legal100.org.ua/>
10. Шинкаренко В. Для чого Україні потрібні суди у справах ветеранів. Українська правда. 23 січня 2024. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2024/01/23/7438521/>
11. Holbrook J. I., Anderson S. K. Veterans penalized for their service: The need for veterans treatment courts. *Valparaiso University Law Review*. 2011. Vol. 46, № 1. P. 53–90. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Veterans-Courts%3A-Early-Outcomes-and-Key-Indicators-Holbrook-Anderson/fae8dbd851527c6ddc36dded4f7f46c885fa81de>
12. Byrne J. M., Kras K. R., Rapisarda S. S., Socia K. M. New research on veterans treatment courts: An overview of the community participatory research on veterans in specialized programming project. *Victims & Offenders*. 2024. Vol. 19, № 1. P. 5–31. URL: <https://doi.org/10.1080/15564886.2023.2295882>
13. Klymenko I., Haladza M., Bondarchuk A., Pysarenko T., Shlyonska O. Body-oriented psychotherapy in working with dissociative disorders in military personnel. *Psychiatry, Neurology and Medical Psychology*. 2024. Vol. 11, № 4 (26). P. 399–410. URL: <https://doi.org/10.26565/2312-5675-2024-26-05>
14. Kozachenko O. I., Zarosylo V., Gelemei M. O., Stankovych M. I., Yatsun M. M. International cooperation in EU pre-trial investigations and its future role in Ukraine's legal reform. *Journal of Law and Legal Reform*. 2024. Vol. 5, № 3. P. 1405–1428. URL: <https://doi.org/10.15294/jllr.v5i3.3595>

15. Amelin O. Y., Kyslyi A. M., Viacheslav P., Rovnyi V., Surzhyk Y. Independence of prosecutors and judges in criminal proceedings in Ukraine and foreign countries in the context of international practices. *Pakistan Journal of Criminology*. 2024. Vol. 16, № 3. URL: <https://doi.org/10.62271/pjc.16.3.59.74>

REFERENCES:

1. Blinov, O. A. (2016). *Psykhohohiia boiovoi psykhichnoi travmy* [Psychology of combat mental trauma] (in Ukrainian). Kyiv: Talkom. <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi71/0051503.pdf>
2. Blodgett, J. C., Avoundjian, T., Finlay, A. K., Rosenthal, J., Asch, S. M., Maisel, N. C., & Midboe, A. M. (2015). Prevalence of mental health disorders among justice-involved veterans. *Epidemiologic Reviews*, 37(1), 163–176. <https://doi.org/10.1093/epirev/mxu003>
3. Slattery, M., Dugger, M. T., Lamb, T. A., & Williams, L. (2013). Catch, treat, and release: Veteran treatment courts address the challenges of returning home. *Substance Use & Misuse*, 48(10), 922–932. <https://doi.org/10.3109/10826084.2013.797468>
4. Baldwin, J., & Hartley, R. (2022). Executive summary: National institute of justice's multisite evaluation of veterans' treatment courts. Washington, DC: National Criminal Justice Reference Service. <https://www.ojp.gov/pdffiles1/nij/grants/305014.pdf>
5. Konstytutsiia Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 28 chervnia 1996 roku № 254k/96-VR (zi zminamy) [Constitution of Ukraine] (in Ukrainian). (1996). <https://zakon.rada.gov.ua/go/254k/96-вр>
6. Wexler, D. B., & Winick, B. J. (1991). *Essays in therapeutic jurisprudence*. Durham, NC: Carolina Academic Press.
7. Russell, R. T. (2009). Veterans treatment court: A proactive approach. *New England Journal on Criminal and Civil Confinement*, 35(2), 357–372.
8. Hrankina, V. I. (2023). *Nahliadova probatsiia pry vykonanni pokaran, alternatyvnykh pozbavlenniu voli* [Supervisory probation in the execution of punishments alternative to imprisonment] (Doctoral dissertation, Donetsk State University of Internal Affairs) (in Ukrainian). Kropyvnytskyi. <https://dnuvs.ukr.education/wp-content/uploads/2023/02/dysertacziya-grankina.pdf>
9. Hromadska orhanizatsiia "Iurydychna sotnia". (2023). *Zakhyst prav veteraniv u kryminalnomu provadzheni: Analitychnyi zvit* [Protection of veterans' rights in criminal proceedings: Analytical report] (in Ukrainian). Kyiv. <https://legal100.org.ua/>
10. Shynkarenko, V. (2024, January 23). *Dlia choho Ukraini potribni sudy u spravakh veteraniv* [Why Ukraine needs veterans' courts] (in Ukrainian). *Ukrainska Pravda*. <https://www.pravda.com.ua/columns/2024/01/23/7438521/>
11. Holbrook, J. I., & Anderson, S. K. (2011). Veterans penalized for their service: The need for veterans treatment courts. *Valparaiso University Law Review*, 46(1), 53–90.
12. Byrne, J. M., Kras, K. R., Rapisarda, S. S., & Socia, K. M. (2024). New research on veterans treatment courts: An overview of the community participatory research on veterans in specialized programming project. *Victims & Offenders*, 19(1), 5–31. <https://doi.org/10.1080/15564886.2023.2295882>
13. Klymenko, I., Haladza, M., Bondarchuk, A., Pysarenko, T., & Shlyonska, O. (2024). Body-oriented psychotherapy in working with dissociative disorders in military personnel. *Psychiatry, Neurology and Medical Psychology*, 11(4), 399–410. <https://doi.org/10.26565/2312-5675-2024-26-05>
14. Kozachenko, O. I., Zarosylo, V., Gelemei, M. O., Stankovych, M. I., & Yatsun, M. M. (2024). International cooperation in EU pre-trial investigations and its future role in Ukraine's legal reform. *Journal of Law and Legal Reform*, 5(3), 1405–1428. <https://doi.org/10.15294/jllr.v5i3.3595>
15. Amelin, O. Y., Kyslyi, A. M., Viacheslav, P., Rovnyi, V., & Surzhyk, Y. (2024). Independence of prosecutors and judges in criminal proceedings in Ukraine and foreign countries in the context of international practices. *Pakistan Journal of Criminology*, 16(3). <https://doi.org/10.62271/pjc.16.3.59.74>

Дата надходження статті: 27.03.2025

Дата прийняття статті: 25.04.2025

Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.06.2025

УДК 351:352:711.4

DOI [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-1\(17\)-10](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-1(17)-10)**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

ПАЛІЙ Світлана Анатоліївна,

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного адміністрування
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, 03039, Україна
sv_palii@ukr.net
ORCID: 0000-0002-9265-6407

КАПЕЛІСТА Ірина Михайлівна,

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного адміністрування
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, 03039, Україна
kapelistaja.irina@ukr.net
ORCID: 0000-0002-1983-4617

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ ПРАКТИК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МУНІЦИПАЛЬНИМ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ НА ЗАСАДАХ ІНКЛЮЗИВНОЇ УРБАНІЗАЦІЇ

Анотація. З'ясовано, що розвиток сучасного суспільства спонукає до того, що створення безбар'єрного та екологічного міського простору є пріоритетом національних стратегій, адже це спрямовано на підвищення якості життя громадян. У статті здійснено аналіз інноваційних практик механізмів публічного управління муніципальним сталим розвитком на засадах інклюзивної урбанізації. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять положення концепції сталого розвитку, принципи багаторівневого врядування, партисипативної демократії та проторової справедливості.

Емпіричною базою дослідження стала практика урбанізаційних трансформацій у місті Житомир, що розглядається як приклад впровадження інноваційних управлінських інструментів на місцевому рівні. Проаналізовано механізми стратегічного планування розвитку громади, цифровізації управлінських процесів, впровадження інструментів електронної демократії, бюджету участі, розвитку безбар'єрного середовища та модернізації міської інфраструктури з урахуванням потреб маломобільних груп населення.

Особливу увагу приділено інтеграції принципів інклюзивної урбанізації в систему муніципального управління, забезпеченню доступності публічного простору, розвитку транспортної мобільності, енергоефективності, екологічної модернізації та створенню механізмів залучення громадян до прийняття управлінських рішень.

У результаті дослідження обґрунтовано, що інноваційні механізми публічного управління, реалізовані на муніципальному рівні, підвищують адаптивність громади до сучасних викликів, зокрема соціальної нерівності, інфраструктурної зношеності та наслідків воєнних ризиків.

Відзначено, що з позиції сталого розвитку ці практики відображають інтеграцію соціального виміру в муніципальну політику. Соціальна адаптація розглядається не лише як підтримка вразливих груп, а як механізм формування інклюзивного міського простору, що забезпечує рівний доступ до ресурсів, послуг та можливостей мобільності. Аналіз інноваційних практик реалізації муніципальних програм сталого розвитку засвідчує, що інклюзивна урбанізація та сучасна міська мобільність поступово стають стратегічними пріоритетами місцевої політики.

Ключові слова: безпека, національна безпека, публічний простір, публічне управління, муніципальний розвиток, сталий розвиток, інклюзивна урбанізація, міський простір.

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

PALII Svitlana,

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
sv_palii@ukr.net
ORCID: 0000-0002-9265-6407

KAPELISTA Iryna,

Associate Professor at the Department of Public Administration
PJSC «Higher education institution «Interregional Academy of Personnel Management»,
2, Frometivska Str, Kyiv, 03039, Ukraine
kapelistaja.irina@ukr.net
ORCID: 0000-0002-1983-4617

ANALYSIS OF INNOVATIVE PRACTICES OF PUBLIC MANAGEMENT OF MUNICIPAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT ON THE BASIS OF INCLUSIVE URBANIZATION

Abstract. *It was found that the development of modern society leads to the fact that the creation of a barrier-free and ecological urban space is a priority of national strategies, as it is aimed at improving the quality of life of citizens. The article analyzes innovative practices of mechanisms for public management of municipal sustainable development on the basis of inclusive urbanization. The theoretical and methodological basis of the study is the provisions of the concept of sustainable development, the principles of multi-level governance, participatory democracy and spatial justice.*

The empirical basis of the study was the practice of urbanization transformations in the city of Zhytomyr, which is considered as an example of the implementation of innovative management tools at the local level. The mechanisms of strategic planning of community development, digitalization of management processes, implementation of e-democracy tools, participatory budgeting, development of a barrier-free environment and modernization of urban infrastructure taking into account the needs of low-mobility population groups are analyzed.

Particular attention is paid to the integration of the principles of inclusive urbanization into the municipal governance system, ensuring the accessibility of public space, developing transport mobility, energy efficiency, environmental modernization and creating mechanisms for involving citizens in making management decisions.

As a result of the study, it is substantiated that innovative mechanisms of public governance implemented at the municipal level increase the adaptability of the community to modern challenges, in particular social inequality, infrastructure deterioration and the consequences of military risks.

It is noted that from the perspective of sustainable development, these practices reflect the integration of the social dimension into municipal policy. Social adaptation is considered not only as support for vulnerable groups, but as a mechanism for forming an inclusive urban space that ensures equal access to resources, services and mobility opportunities. An analysis of innovative practices in the implementation of municipal sustainable development programs shows that inclusive urbanization and modern urban mobility are gradually becoming strategic priorities of local policy.

Key words: *security, national security, public space, public governance, municipal development, sustainable development, inclusive urbanization, urban space.*

Постановка проблеми. Сучасні тенденції світового розвитку, зокрема перехід до інформаційного суспільства та динамічний розвиток глобальної економіки, потребують якісних змін у підходах до міського управління. Сфера муніципального розвитку є пріоритетною, оскільки вона забезпечує комфортне середовище для громадян з особливими потребами. Питання управління урбанізацією залишається актуальним, адже інклюзивність та мобільність є індикаторами

гармонізації національних систем із міжнародними стандартами якості життя. Крім того, кількість людей з інвалідністю в Україні збільшується у зв'язку з російсько-українською війною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інноваційних практик публічного управління муніципальним сталим розвитком на засадах інклюзивної урбанізації перебуває у фокусі сучасних наукових досліджень у галузі публічного управління, регіонального розви-

тку та урбаністики. Серед авторів, які займалися дослідженням окресленої проблеми є Сергієнко І., Драган І., Войціцька К., Вернадський Т. та ін. Праці зазначених науковців відіграють суттєву роль у формуванні та розвитку теоретичних і методологічних засад публічного управління загалом, а також у поглибленні наукового розуміння механізмів забезпечення сталого розвитку інклюзивних міст зокрема.

У виданні «*Innovative Public Participation Practices for Sustainable Urban Regeneration*» розглядають інноваційні практики участі громадян у сталому розвитку міст (хоча без українського контексту, ці автори є важливими для запозичення досвіду для наших міст) [7].

Разом із тим аналіз наукових публікацій свідчить про наявність певних методологічних прогалин. По-перше, інновації, інклюзивність і сталий розвиток часто розглядаються як окремі напрями дослідження, без достатньої інтеграції в єдину управлінську модель. По-друге, потребує подальшого обґрунтування адаптація міжнародних практик до умов українських громад з урахуванням децентралізації, воєнних викликів та необхідності післявоєнної відбудови.

Метою статті є розкриття засад реалізації муніципальних програм сталого розвитку через призму інклюзивної урбанізації та сучасної мобільності.

Виклад основного матеріалу. Інклюзивність у територіальних громадах набуває особливої ваги в контексті аналізу інноваційних практик реалізації муніципальних програм сталого розвитку, зокрема у сфері забезпечення інклюзивної урбанізації. Сучасний соціально-економічний стан України, ускладнений наслідками війни та масштабними гуманітарними викликами, актуалізує потребу трансформації міського простору відповідно до принципів доступності, безбар'єрності та універсального дизайну.

По-перше, в умовах воєнного часу значна кількість громадян зазнала фізичних травм і психологічних потрясінь, що зумовило зростання кількості осіб з інвалідністю та людей із посттравматичними розладами. Це потребує перегляду підходів до планування міського середовища: впровадження безбар'єрної інфраструктури, доступного громадського транспорту, адаптованих громадських просторів і сервісів. Інноваційні муніципальні програми сталого розвитку мають враховувати ці виклики, інтегруючи принципи інклюзивної урбанізації у стратегії просторового планування та розвитку транспортних систем.

По-друге, територіальні громади України володіють потенціалом для впровадження сучасних управлінських рішень, спрямованих на розширення доступу до міських ресурсів для вразливих груп населення – осіб з інвалідністю, людей

похилого віку, дітей з особливими освітніми потребами, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни. Однак на місцевому рівні часто спостерігається дефіцит фахових компетентностей і фінансових ресурсів для комплексної реалізації інклюзивних проєктів. У цьому контексті інноваційні практики – цифрові сервіси мобільності, адаптивні транспортні рішення, інтегроване міське планування, громадський бюджет участі – можуть стати інструментами підвищення якості життя та зменшення соціальної ізоляції.

Крім того, розвиток інклюзивної урбанізації безпосередньо пов'язаний із євроінтеграційним курсом України та виконанням міжнародних зобов'язань, зокрема у сфері прав осіб з інвалідністю та сталого розвитку міст.

Інклюзивна урбанізація також виступає чинником зміцнення соціальної згуртованості в громадах. Формування міського середовища, у якому кожен мешканець має рівний доступ до транспорту, адміністративних, освітніх і культурних послуг, сприяє активнішій участі громадян у суспільному житті та розвитку місцевої демократії. У цьому процесі муніципалітети відіграють ключову роль як суб'єкти ініціювання та координації інноваційних практик, здатних трансформувати міський простір відповідно до принципів сталості, безпеки та соціальної справедливості [5, с. 58].

У контексті аналізу інноваційних практик реалізації муніципальних програм сталого розвитку, спрямованих на забезпечення інклюзивної урбанізації та сучасної міської мобільності, ключові напрями діяльності територіальних громад можуть бути інтерпретовані таким чином. Органи місцевого самоврядування мають інтегрувати принципи універсального дизайну та безбар'єрності у сферу надання соціальних, освітніх, медичних і культурних послуг. Йдеться не лише про облаштування фізично доступної інфраструктури (пандуси, ліфти, тактильні елементи, низькопідлоговий транспорт), а й про розвиток інформаційної доступності через цифрові сервіси, адаптовані інформаційні матеріали та інклюзивні комунікаційні платформи. Такі рішення є складовими сучасної міської мобільності та сприяють рівному доступу до ресурсів громади.

Муніципальні програми сталого розвитку мають передбачати модернізацію закладів освіти з урахуванням потреб дітей з інвалідністю та особливими освітніми потребами, а також створення умов для їх інтеграції у спільний освітній простір. Інноваційні практики можуть включати цифрові освітні платформи, адаптивні технології навчання, транспортну доступність до закладів освіти, а також освітні ініціативи для дорослого населення,

зокрема людей старшого віку, що відповідає концепції «міста для всіх поколінь».

Інклюзивна урбанізація передбачає створення публічних просторів і транспортної інфраструктури, які забезпечують активну участь осіб з різними потребами у культурному, спортивному та громадському житті. Це може реалізовуватися через проєктування доступних громадських просторів, розвиток безпечних пішохідних зон, адаптацію спортивних об'єктів і запровадження інклюзивних форматів міських заходів. Таким чином, просторове планування стає інструментом соціальної згуртованості.

У межах муніципальних програм важливим є створення комплексних сервісів підтримки для сімей, які доглядають за особами з інвалідністю. Це передбачає розвиток мережі соціальних послуг, консультаційних центрів, психологічної підтримки, а також забезпечення транспортної та цифрової доступності таких сервісів.

Ефективна реалізація принципів інклюзивної урбанізації потребує активного залучення громадських організацій, бізнесу, благодійних фондів та інших стейкхолдерів. Інноваційними інструментами можуть бути механізми громадського бюджету, публічні консультації, спільні урбаністичні проєкти, освітні та волонтерські програми. Такий підхід формує культуру інклюзивності та підвищує рівень довіри в громаді. У реалізації зазначених напрямів важливу роль відіграють соціальні працівники як учасники міжсекторальної взаємодії. Вони виступають провідниками інформаційної підтримки та консультативного супроводу, інформують громадян про можливості участі в муніципальних програмах, доступ до транспортних, соціальних та освітніх сервісів, а також сприяють оформленню необхідної документації. Таким чином, соціальні працівники інтегруються у систему управління інклюзивним розвитком громади, забезпечуючи зв'язок між потребами мешканців і інноваційними рішеннями у сфері сталого міського розвитку [5, с. 59].

У межах аналізу інноваційних практик реалізації муніципальних програм сталого розвитку особливе місце посідають організаційно-адміністративні інструменти, які формують основу управлінського впливу на розвиток територій. До них належать стратегічні документи, що окреслюють ключові переваги та проблеми розвитку окремих сфер міського життя, визначають пріоритети та можливі траєкторії досягнення довгострокових орієнтирів сталого й інклюзивного розвитку. Такі стратегії створюють підґрунтя для комплексного бачення трансформації міського простору з урахуванням соціальних, економічних та просторових чинників.

Суттєвим інноваційним чинником є цифрова трансформація, яка дедалі активніше інтегрується

у процесі планування та реалізації муніципальних програм. Використання цифрових платформ, інтернет-технологій і «розумних» рішень сприяє підвищенню прозорості управління, залученню мешканців до ухвалення рішень, а також оптимізації процесів організації міської мобільності та доступу до послуг. Диджиталізація виступає одним із ключових трендів сучасного міського розвитку, що поєднує інновації з принципами сталості.

Вагомим напрямом забезпечення сталого розвитку міст є формування ефективних моделей функціонування міських систем, що передбачає диверсифікацію видів діяльності, розвиток партнерських і мережевих форм взаємодії, а також адаптацію до кризових викликів. Такий підхід дозволяє підвищити стійкість міських громад до зовнішніх загроз, забезпечити збалансований розвиток інфраструктури та створити умови для інклюзивної урбанізації.

Важливу роль у цьому процесі відіграють мережеві та кластерні моделі взаємодії, які об'єднують органи влади, бізнес і громадськість навколо спільних цілей розвитку території. Географічна локалізація, спільне використання інфраструктури, узгодження інтересів і координація дій сприяють досягненню синергійного ефекту, підвищенню якості послуг і розвитку сучасної міської мобільності. Саме поєднання інноваційних управлінських рішень, цифрових технологій та партнерських підходів формує підґрунтя для реалізації муніципальних програм сталого розвитку, орієнтованих на людину та потреби міської громади [1, с. 355–357].

У контексті аналізу інноваційних практик реалізації муніципальних програм сталого розвитку в частині забезпечення інклюзивної урбанізації та сучасної міської мобільності вартим уваги є досвід Житомира. Було затверджено Концепцію інтегрованого розвитку міста до 2030 року. Документ, ухвалений рішенням міської ради, сформовано як комплексну систему принципів, методик, операційних цілей, секторальних планів і завдань, що визначають довгострокову модель трансформації міського середовища. Хоча в короткому описі прямо не зазначено термін «інклюзивність», сам інтегрований характер документа передбачає врахування інтересів різних соціальних груп. У сучасній практиці інтегрованого розвитку це означає: формування безбар'єрного міського середовища; рівний доступ до послуг та інфраструктури; соціальну згуртованість і просторову справедливість. Таким чином, Концепція може розглядатися як інструмент реалізації принципів інклюзивної урбанізації на муніципальному рівні [3].

Стратегічне бачення розвитку міста орієнтоване на формування «зеленого», ефективного,

інноваційного, комфортного та активного Житомира. Йдеться про поєднання сучасного дизайну з природними ландшафтами, розвиток конкурентоспроможної економіки, впровадження цифрових технологій у міське управління, забезпечення сталої мобільності, модернізацію житлового фонду, збереження культурної спадщини та створення умов для самореалізації мешканців. Проектна територія охоплює різні просторові рівні – від окремих житлових кварталів до міста загалом, із визначенням фокус-зон, для яких передбачено індивідуалізоване планування розвитку з урахуванням потреб жителів.

Одним із ключових векторів інтегрованої стратегії визначено формування безбар'єрного та інклюзивного міського простору. Це відповідає сучасним підходам до сталого розвитку, що передбачають подолання соціальної й просторової сегрегації, забезпечення рівного доступу до ресурсів міста та розширення можливостей участі для всіх соціальних груп, зокрема маломобільних. Ідеологічним підґрунтям таких трансформацій виступає концепція універсального дизайну Мейса Р., яка інтегрує принципи справедливого, гнучкого, інтуїтивно зрозумілого та безпечного використання простору з мінімальними фізичними зусиллями та належними параметрами доступності.

З методологічної точки зору, у практичній площині місто визначило інклюзію одним із пріоритетів розвитку, що знайшло відображення в низці інноваційних управлінських рішень і програмних заходів. Зокрема, передбачено:

- впровадження сучасних стандартів доступності у житловому будівництві;
- забезпечення безбар'єрного середовища у закладах освіти;
- розвиток доступної пішохідної інфраструктури з облаштуванням понижень і тактильної плитки;
- створення та модернізацію зелених зон із урахуванням принципів універсального дизайну;
- розвиток велоінфраструктури та розробку планів сталої міської мобільності;
- впровадження механізмів рейтингування доступності публічних закладів.

Реалізація цих завдань супроводжувалася конкретними управлінськими та інфраструктурними кроками: наданням спеціалізованого транспорту для перевезення учнів з інвалідністю, реконструкцією центральних вулиць і публічних просторів із урахуванням потреб маломобільних груп населення, участю в грантових ініціативах («ТУМІ: шлях до школи»), а також долученням до всеукраїнського проекту «Рейтинг доступності міст України “Тостер”».

У межах цього проекту у вересні 2020 року було проведено аудит центральної частини міста

за участю представників ГО «Доступно.UA» та місцевих волонтерів. Моніторинг охоплював внутрішні (заклади громадського харчування, бібліотеки, кінотеатри, торговельні об'єкти) та зовнішні (пішохідні переходи, тротуари) локації з позицій відповідності критеріям безбар'єрності. Отримані результати засвідчили часткову доступність досліджуваного маршруту, зокрема, позитивні показники продемонстрували обласна бібліотека ім. Ольжича та окремі пішохідні переходи міста.

Таким чином, кейс Житомира демонструє поступовий перехід від декларативного визнання інклюзії до інституціоналізованих механізмів її впровадження у межах муніципальної політики сталого розвитку. Інноваційність підходу полягає в інтеграції просторового планування, мобільності, соціальної політики та громадського моніторингу в єдину систему управління міською трансформацією [6, с. 35–36].

У контексті аналізу інноваційних практик публічного управління муніципальним сталим розвитком на засадах інклюзивної урбанізації особливого значення набуває дослідження феномену міського активізму як альтернативного та механізму, який доповнює вплив на міську політику. Вивчення міського активізму дозволяє з'ясувати, яким чином різні групи мешканців можуть взаємодіяти з міським простором, формувати порядок денний розвитку громади та сприяти трансформації публічних просторів відповідно до принципів сталості та інклюзивності.

З огляду на модель «драбини участі» Арнстайн Шеррі, в українських реаліях участь громадських організацій у процесах прийняття рішень часто має обмежений характер і зводиться переважно до консультативно-інформаційної функції. Такий формалізований підхід до партисипації знижує реальний вплив громади на управлінські процеси, що зумовлює необхідність пошуку нових інструментів активізації громадянської участі в межах муніципального управління. Оскільки, чим сильніше в державі розвинена громадська участь, тим більше політика відповідає очікуванням виборців, а отже – влада належить народу.

Одним із таких інноваційних інструментів виступає тактичний урбанізм – форма локальних, тимчасових залучень громадян у міський простір, спрямованих на апробацію нових рішень і запрошення мешканців до процесів планування. У системі публічного управління тактичний урбанізм може розглядатися як гнучкий механізм зворотного зв'язку між громадою та органами місцевого самоврядування, що сприяє формуванню більш інклюзивного, комфортного та стійкого міського середовища.

Досвід Житомира демонструє, що міський активізм реалізується переважно через місцеві

ініціативи, які не мають яскраво вираженого протестного характеру, а орієнтовані на практичне вирішення конкретних проблем. Просторова концентрація активістських ініціатив у центральній частині міста та в прибережних зонах відображає актуальні потреби громади – збереження культурної спадщини та захист екологічно цінних територій. Такий розподіл активності свідчить про наявність усвідомленого громадянського запиту на збалансований розвиток міського середовища.

Результати досліджень сприйняття стейкхолдерів міського розвитку засвідчують, що мешканці найвище оцінюють потенціал громадських організацій, активістів і волонтерів, тоді як діяльність органів місцевого самоврядування отримує нижчі оцінки. Водночас відсутність масштабних комплексних проєктів розвитку зумовлює те, що жоден зі стейкхолдерів не сприймається як беззаперечний лідер трансформаційних змін. Це підкреслює потребу в інституціоналізації інноваційних форм взаємодії між владою та громадою.

У цьому контексті ініціативи тактичного активізму – зокрема воркшопи з прототипування публічних просторів, встановлення паркетів, ревіталізація територій, створення інтерактивних громадських майданчиків – можуть розглядатися як експериментальні управлінські практики, що сприяють підвищенню якості публічних просторів і формуванню культури співучасті. Показовим прикладом є ревіталізація скверу Героїв Небесної Сотні в Житомирі, де взаємодія громади та влади на засадах партисипації завершилася успішною реконструкцією простору та підвищенням його соціальної та туристичної привабливості [4, с. 24].

У контексті нашого дослідження, окремої уваги заслуговує проєкт соціальної адаптації ветеранів та їхніх родин, що реалізується на Черкащині та пілотується також у Полтавській і Вінницькій областях. Його концепція передбачає поєднання соціального відновлення (психоемоційна стабілізація у спеціалізованих закладах) та подальшої інтеграції ветеранів у життя громади. У межах виконання обласної комплексної програми підтримки осіб, які брали участь у захисті територіальної цілісності України, у 2023 році послугу соціальної адаптації отримала 61 особа або сім'я, що свідчить про інституціоналізацію цієї практики.

Показовим є відкриття простору соціальної адаптації на території Сагунівської ОТГ, де послуги надаються особам з інвалідністю, ветеранам та внутрішньо переміщеним особам. Формат діяльності включає майстер-класи, гурткову роботу, тренінги, юридичні та психологічні консультації. Такий підхід демонструє перехід від суто допомогової моделі до моделі активної участі та розвитку людського потенціалу [2, с. 50].

З позиції сталого розвитку ці практики відображають інтеграцію соціального виміру в муніципальну політику. Соціальна адаптація розглядається не лише як підтримка вразливих груп, а як механізм формування інклюзивного міського простору, що забезпечує рівний доступ до ресурсів, послуг та можливостей мобільності. Подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінювання ефективності окремих програм для конкретних категорій вразливості та на аналіз управлінських механізмів їх реалізації в межах повноважень органів місцевого самоврядування.

Аналіз інноваційних практик реалізації муніципальних програм сталого розвитку засвідчує, що інклюзивна урбанізація та сучасна міська мобільність поступово стають стратегічними пріоритетами місцевої політики. Органи місцевого самоврядування дедалі частіше інтегрують принципи універсального дизайну, безбар'єрності та соціальної адаптації у програми розвитку територіальних громад, поєднуючи інфраструктурні рішення з комплексними соціальними сервісами.

Висновки та перспективи подальших досліджень. За результатами дослідження констатовано, що ефективність муніципальних програм залежить від активної співпраці влади з громадськими та професійними об'єднаннями. На основі аналізу досвіду розвинених країн пропонується: зосередити увагу органів управління на розробленні чіткої національної політики у сфері інклюзивної урбанізації. Також удосконалити механізми контролю за реалізацією стандартів мобільності на місцевому рівні.

Перспективним напрямом подальших досліджень є управління розвитком віртуальних інструментів міського планування (цифрових двійників міст).

Література:

1. Безпека сталого розвитку регіонів та територіальних громад України на засадах інклюзивного зростання. Луцьк : Вежа-Друк. 2022.
2. Єнгаличева І. Соціальна адаптація як вид соціальної послуги незахищених категорій населення. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2024. Вип. 1. С. 48–52. <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2024.54.48-52>
3. Концепція інтегрованого розвитку Житомира до 2030 року. Житомир: Житомирська міська рада, 2021. URL: <https://surl.li/qitupb>

4. Провотар Н., Огітчук Н. Міський активізм і тактичний урбанізм: кейс Житомира в контексті інтегрованого розвитку міста. *Економічна та соціальна географія*. Київ, 2024. Вип. 92. <https://doi.org/10.17721/2413-7154/2024.92.14-25>
5. емигіна Т. В. Формування інклюзивного середовища у громаді: ролі та компетентності соціальних працівників. МЦНД. Запоріжжя, 2025. С. 56–64.
6. Суспільно-географічні аспекти інтегрованого розвитку міста Житомир: публічні простори та інклюзія. URL: <https://surl.li/bzflzv>
7. Mangi Eugenio Innovative Public Participation Practices for Sustainable Urban Regeneration. *Urban Sustainability*, 2024. 238 p.
8. Ключко О., Семенець-Орлова І. Національна безпека: український вимір. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, 2022, 2 (62), 66–75. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2\(62\)-10](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2(62)-10)
9. Семенець-Орлова І., Щур, Н. Світовий досвід державного управління у сфері цивільного захисту. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, 2023, 5 (71), 81–86. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-5\(71\)-10](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-5(71)-10)
10. Семенець-Орлова І., Ключко А., Амро Т. Публічне управління у сфері інформаційної безпеки для забезпечення розвитку демократії в Україні (контекст воєнного стану). *Публічне урядування*, 2022, 5(33), 73–82. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5\(33\)-10](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5(33)-10)
11. Nehara, Yu., Danylenko, et al. The ethical aspect of public administration under special regime and sustainable development. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, 2024, 3: 755. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024.755>
12. Kapelista, I., Kireitseva, H., Tsyhanenko-Dziubenko, I., Khomenko, S., & Vovk, V. Review of Innovative Approaches for Sustainable Use of Ukraine's Natural Resources. *Grassroots Journal of Natural Resources*, 2024, 7(3), pp. s378–s395, <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.0703ukr19>
13. Kapelista, I., Shymkova, I., Marushchak, O., Hlukhaniuk, V., Krasylnykova, I. 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*, 2024, 3, 665, <https://doi.org/10.56294/sctconf2024665>

References:

1. Bezpeka staloho rozvytku rehioniv ta terytorialnykh hromad Ukrainy na zasadakh inkluzyvnoho zrostan- nia (2022) [Security of sustainable development of regions and territorial communities of Ukraine on the basis of inclusive growth]. Lutsk : Vezha-Druk [in Ukrainian].
2. Yenhalycheva I. (2024). Sotsialna adaptatsiia yak vyd sotsialnoi posluhy nezakhyshchennykh katehorii naselennia [Social adaptation as a type of social service for vulnerable categories of the population]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: «Pedagogika. Sotsialna robota»*. 2024. Vyp. 1. S. 48–52, <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2024.54.48-52> [in Ukrainian].
3. Kontseptsiia intehrovanooho rozvytku Zhytomyra do 2030 roku (2021) [Concept of integrated develop- ment of Zhytomyr by 2030]. *Zhytomyr: Zhytomyrska miska rada*. URL: <https://surl.li/qitupb> [in Ukrainian].
4. Provotar, N., Ohiichuk, N. (2024). Miskyi aktyvizm i taktychnyi urbanizm: keis Zhytomyra v konteksti intehrovanooho rozvytku mista [Urban activism and tactical urbanism: the case of Zhytomyr in the context of integrated development of the city]. *Ekonomichna ta sotsialna heohrafiia*. Kyiv. Vol. 92 <https://doi.org/10.17721/2413-7154/2024.92.14-25> [in Ukrainian].
5. Semyhina, T. V. (2025). Formuvannia inkluzyvnoho seredovyscha u hromadi: roli ta kompetentnosti sotsialnykh pratsivnykiv [Formation of an inclusive environment in the community: roles and competencies of social workers]. *Zaporizhzhia*. S. 56–64 [in Ukrainian].
6. Suspilno-heohrafichni aspekty intehrovanooho rozvytku mista Zhytomyr [Social and geographical aspects of integrated development of the city of Zhytomyr]: publichni prostory ta inkluziia. URL: <https://surl.li/bzflzv> [in Ukrainian].
7. Mangi, E. (2024). Innovative Public Participation Practices for Sustainable Urban Regeneration. *Urban Sustainability*.
8. Klochko, O., & Semenets-Orlova, I. (2022). Natsionalna bezpeka: ukrainskyi vymir [National security: Ukrainian realities]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, 2 (62), 66–75 [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2\(62\)-10](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2(62)-10) [in Ukrainian].
9. Semenets-Orlova, I. & Shchur, N. (2023). Svitovyi dosvid derzhavnooho upravlinnia u sferi tsyvilnoho zakhystu [Global experience of public management in the sphere of civil defence]. *Naukovi pratsi Mizhrehional- noi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, 5 (71), 81–86 [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-5\(71\)-10](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-5(71)-10) [in Ukrainian].
10. Semenets-Orlova, I., Klochko, A., & Amro, T. (2022). Publichne upravlinnia u sferi informatsiinoi bez- peky dlia zabezpechennia rozvytku demokratii v Ukraini (kontekst voiennooho stanu) [Public management in

the sphere of information security for development of democracy in Ukraine]. *Publichne uriaduvannia*, 5 (33), 73–82 [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5\(33\)-10](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5(33)-10) [in Ukrainian].

11. 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. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024.755>

12. Kapelista, I., Kireitseva, H., Tsyhanenko-Dziubenko, I., Khomenko, S., & Vovk, V. (2024). Review of Innovative Approaches for Sustainable Use of Ukraine's Natural Resources. *Grassroots Journal of Natural Resources*, 7(3), pp. s378–s395 <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.0703ukr19>

13. 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, <https://doi.org/10.56294/sctconf2024665>

Дата надходження статті: 17.04.2025

Дата прийняття статті: 15.05.2025

Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.06.2025

НОТАТКИ

Наукове видання

НАУКОВИЙ ВІСНИК: ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ

Випуск 1 (17), 2025

Видання виходить 2 рази на рік

Коректор *Я. І. Вишнякова*
Комп'ютерне верстання *О. І. Молодецька*

Підписано до друку 27.06.2025 р.
Формат 60×84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 8,83.
Наклад 100 прим. Замовлення № 0426/308.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглєзі, 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.