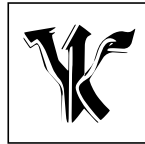


ISSN 2414-0562 (Print)  
ISSN 2617-2224 (Online)  
[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-1\(42\)](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-1(42))

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

# ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ PUBLIC MANAGEMENT

*№ 1 (42) – травень 2025*



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2025

Публічне урядування  
Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:  
Рішення Національної ради України з питань телебачення  
і радіомовлення № 1173 від 11.04.2024 року.  
Ідентифікатор медіа: R30-03888  
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).  
Мови розповсюдження: українська, англійська,  
польська, німецька, французька.  
Видається з листопада 2015 року  
Періодичність: 1 раз на квартал + 1 на рік  
Друкується за рішенням Вченої ради  
Міжрегіональної Академії управління персоналом  
(протокол № 5 від 28.05.2025)  
Видання є таким, що реферується в міжнародних  
та вітчизняних наукометричних базах:  
Index Copernicus, ResearchBib,  
Turkish Education Index, Polish Scholarly Bibliography,  
Google Scholar, “Україніка наукова”, “Джерело”.  
Згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України  
від 07.11.2018 № 1218 збірник “Публічне урядування”  
внесено до Списку друкованих періодичних видань,  
що включаються до Переліку наукових фахових видань  
України, яким присвоєно категорію “Б”.  
Статті у виданні перевірені на наявність плагіату  
за допомогою програмного забезпечення  
StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.  
Відповідальність за зміст, достовірність фактів, цитат,  
цифр несуть автори матеріалів. Редакція залишає за  
собою право на незначне редагування і скорочення  
(зі збереженням авторського стилю та головних  
висновків). Редакція не завжди поділяє думки авторів  
та не несе відповідальність за надану ними інформацію.  
Матеріали подано в авторській редакції.  
Передрук – тільки з дозволу редакції.  
Адреса редакційної колегії:  
ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія  
управління персоналом”  
вул. Фрометівська, 2, Київ, Україна, 03039  
Офіційний сайт видання:  
[www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management](http://www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management)

Public management  
Registration of Print media entity:  
Decision of the National Council of Television and Radio  
Broadcasting of Ukraine: Decision No. 1173 as of 11.04.2024.  
Media ID: R30-03888  
Media entity – Private Joint-Stock Company  
«Higher education institution «Interregional Academy  
of Personnel Management»  
(03039, Kyiv, Frometivska str., 2,  
iapm@iapm.edu.ua, tel. (044) 490-95-00).  
Languages: Ukrainian, English, Polish, German, French.  
Published from november 2015  
Pereodisity: 4 times on a year + one  
Published by the decision of Academic council  
of Interregional Academy of Personnel Management  
(Protocol № 5 from May 28, 2024)  
Collection is included to the international  
and domestic scientometrics databases Index  
Copernicus International, ResearchBib, Turkish Education  
Index, Polish Scholarly Bibliography, Google Scholar,  
“Україніка наукова”, “Джерело”.  
According to the Order of the Ministry of Education  
and Science of Ukraine dated November 7, 2018, № 1218,  
the collection “Public management”  
is included in the List of printed periodicals, which are included  
in the List of scientific professional editions of Ukraine, which  
have been assigned the category “B”.  
The articles were checked for plagiarism  
using the software StrikePlagiarism.com developed  
by the Polish company Plagiat.pl.  
The authors are responsible for the content,  
accuracy of the facts, quotes, numbers. The editors reserves  
the right for a little change and reduction  
(with preservation of the author’s style and main  
conclusions). Editors can not share the world views of the  
authors and are not responsible for the information provided.  
Materials filed in the author’s edition.  
Reprinting – with the editorial’s permission strictly.  
Address of the editorial board:  
Interregional Academy of Personnel Management  
Str. Frometivska, 2, Kyiv, Ukraine, 03039  
Official site:  
[www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management](http://www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management)

**Публічне урядування** : збірник. № 1 (42) – травень 2025. Київ : ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”, 2025. 76 с.

**Головний редактор – Семенець-Орлова Інна Андріївна** – кандидат політичних наук, доктор наук з державного управління, професор, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу, Міжрегіональна Академія управління персоналом.

#### Редакційна колегія

**1. Акімова Людмила Миколаївна** – доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, доцент, заслужений працівник освіти України, професор кафедри фінансів та економіки природокористування Національного університету водного господарства та природокористування.

**2. Вендт Ян Анджей** – доктор габлітованих наук про Землю у сфері географії, професор, заступник директора з питань науки та розвитку Інституту океанографії та географії Гданського університету (Польща).

**3. Дацій Надія Василівна** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри менеджменту і маркетингу Київського національного лінгвістичного університету.

**4. Драган Іван Олександрович** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри права та правоохоронної діяльності Державного університету «Житомирська політехніка».

**5. Карташов Євген Григорович** – доктор наук з державного управління, завідувач кафедри управління проектами та загальнофахових дисциплін, Інститут менеджменту та психології Національної академії педагогічних наук України.

**6. Крюков Олексій Ігорович** – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління у сфері цивільного захисту, Національного університету цивільного захисту України.

**7. Лопушинський Іван Петрович** – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу Університету «Україна».

**8. Мішель Маффесолі** – професор університету ім. Рене Декарта/Сорбонна – Париж V (Париж, Французька республіка).

**9. Новаченко Тетяна Василівна** – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії державного управління при Президентові України.

**10. Пархоменко-Кутцевіл Оксана Ігорівна** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

**11. Половцев Олег Валентинович** – доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету.

**12. Радченко Олександр Віталійович** – доктор наук з державного управління, професор, професор Університету Яна Длугоша в Ченстохові (Республіка Польща).

**13. Сіціньська Майя Володимирівна** – доктор наук з державного управління, професор кафедри філософії та політології Національного університету державної податкової служби України.

**14. Родченко Лариса Михайлівна** – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, заслужений діяч науки і техніки України.

**15. Якимчук Аліна Юріївна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри державного управління, документознавства та інформаційної діяльності Національного університету водного господарства та природокористування.

**16. Адам Адріан Останек** – доктор наук, доктор габлітований, професор Військового технологічного університету (Республіка Польща).

**17. Агнешка Шпак** – доктор габлітований, професор кафедри міжнародної безпеки Інституту досліджень безпеки, Торунь (Республіка Польща).

**18. Мартін Бельгран Соседо** – доцент юридичного факультету Автономного Університету Сан-Луїс-Потосі (Мексика).

**19. Антоніна Козирська** – доктор політичних наук, професор, керівник кафедри соціальної і культурної безпеки, факультет наук про політику і безпеку, Університет Миколая Коперника у Торуні (Республіка Польща).

**Editor in Chief – Semenets-Orlova Inna Andriivna** – PhD in Political Science, Doctor of Public Administration, Professor, Director of the Educational and Scientific Institute of Management, Economy and Business, Interregional Academy of Personnel Management.

#### Editorial board

**1. Akimova Liudmyla Mykolaivna** – Doctor of Public Administration, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Honored Worker of Education of Ukraine, Professor at the Department of Finance and Economics of Nature Management, National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, Ukraine.

**2. Andrzej Jan Wendt** – Dr. habil. (Earth Sciences in the Field of Geography), Professor, Deputy Director for Science and Development of the Institute of Oceanography and Geography, University of Gdańsk (Poland).

**3. Datsii Nadiia Vasylivna** – DSc (Public Administration), Professor, Head of the Department of Management and Marketing, Kyiv National Linguistic University.

**4. Dragan Ivan Oleksandrovych** – DSc (Public Administration), Professor, Head of the Department of Law and Law Enforcement, Zhytomyr Polytechnic State University.

**5. Kartashov Evgen Grygorovych** – Doctor of Public Administration, Head of the Department of Project Management and General Professional Disciplines, Institute of Management and Psychology of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine.

**6. Kriukov Oleksii Ihorovych** – DSc (Public Administration), Professor, Professor at the Department of Public Management in Civil Defense, National University of Civil Protection of Ukraine.

**7. Lopushynskiy Ivan Petrovych** – DSc (Public Administration), Professor, Honored Education Worker of Ukraine, Head of the Department of Public Management and Administration, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas.

**8. Michel Maffesoli** – Professor at Paris Descartes University/Paris V (Paris, the French Republic).

**9. Novachenko Tetiana Vasylivna** – DSc (Public Administration), Associate Professor, Professor at the Department of International Relations and Political Consulting, Open International University of Human Development “Ukraine”.

**10. Parkhomenko-Kutsevil Oksana Ihorivna** – DSc (Public Administration), Professor, Head of the Department of Public Management and Administration, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav.

**11. Polovtsev Oleh Valentynovych** – Doctor of Public Administration, Professor at the Dept. of Public Administration and Local Self-government, Kherson National Technical University.

**12. Radchenko Oleksandr Vitaliiiovych** – Doctor of Public Administration, Professor at the University of Jan Dluosha in Częstochowa (Republic of Poland).

**13. Sitsinska Maya Volodymyrivna** – Doctor of Public Administration, Professor at the Dept. of Philosophy and Political Science of the National University of the State Tax Service of Ukraine.

**14. Rodchenko Larysa Mykhailivna** – Doctor of Public Administration, Professor at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine.

**15. Yakymchuk Alina Yuriivna** – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor at the Dept. of Public Administration, Documentation and Information Activities, National University of Water and Environmental Engineering.

**16. Adam Adrian Ostanek** – DSc, Dr. habil, Professor at the Military University of Technology (Republic of Poland).

**17. Agnieszka Shpak** – Dr. Hab., Professor at the Department of International Security, Institute of Security Studies, Torun (Republic of Poland).

**18. Martin Beltran Sosedo** – Associate Professor at the Faculty of Law, Autonomous University of San Luis Potosí (Mexico).

**19. Antonina Kozyrska** – Doctor of Political Science, Professor, Head of the Department of Social and Cultural Security, Faculty of Political and Security Sciences, Nicolaus Copernicus University in Torun (Republic of Poland).

## ЗМІСТ

### **Гусарчук Л. Д.**

Аркадна архітектура як інноваційна парадигма логіко-структурної системи публічної політики трансформації та розвитку методичної служби в умовах децентралізації освіти .....7

### **Джегур Г. В., Семеновський А. А.**

Механізми публічного управління соціально-економічним розвитком громад в умовах режиму воєнного стану .....16

### **Кудрявський І. В., Крива Л. М.**

Результати застосування механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору у середньостроковій перспективі .....24

### **Салюк-Кравченко О. О.**

Роль відновлюваної енергетики в системі забезпечення енергетичної безпеки: управлінський аспект .....35

### **Сидоренко С. С.**

Стратегічні вектори розвитку безбар'єрної сфери в контексті інноваційного освітнього простору .....48

### **Толмачов О. А.**

Стратегії розвитку психологічної підтримки військових у зоні бойових дій: інструменти публічного управління для забезпечення стійкості .....54

### **Тупіков В. І.**

Проксі-нації як чинник трансформації державного управління в умовах міжнародних конфліктів .....60

### **Яцино О. В.**

Аналіз аспектів публічного управління військовою сферою .....68

---

## CONTENTS

---

***Husarchuk L. D.***

Arcade architecture as an innovative paradigm of the logical-structural system of public policy on the transformation and development of the methodological service under conditions of educational decentralisation .....7

***Dzhegur G. V., Semenovskiy A. A.***

Mechanisms of public management of socio-economic development of communities in the conditions of martial law .....16

***Kydriavskiy I. V., Kryva L. M.***

Results of application of public administration mechanisms in the field of information space security protection in the medium term ..... 24

***Saliuk-Kravchenko O. O.***

The role of renewable energy in the energy security system: administrative aspect ..... 35

***Sydorenko S. S.***

Strategic vectors of barrier-free development in the context of innovative educational space .....48

***Tolmachov O. A.***

Strategies for developing psychological support for military personnel in combat zones: public administration tools for ensuring resilience .....54

***Tupikov V. I.***

Proxy nations as a factor in the transformation of public governance amid international conflicts .....60

***Yatsyno O. V.***

Analysis of aspects of public management of the military sphere .....68

**Гусарчук Людмила Дмитрівна,**

аспірантка IV курсу кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти», 04053 м. Київ, вул. Січових Стрільців, 52-а, e-mail: [liudmylahusarchuk@gmail.com](mailto:liudmylahusarchuk@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0003-2968-615X>

**Husarchuk Liudmyla Dmytrivna,**

Postgraduate Student (4th Year) at the Department of Public Administration and Project Management, Educational and Scientific Institute of Management and Psychology State Institution of Higher Education «University of Educational Management», 04053, Kyiv, 52-A, Sichovykh Striltsiv Str., e-mail: [liudmylahusarchuk@gmail.com](mailto:liudmylahusarchuk@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0003-2968-615X>



---

## **АРКАДНА АРХІТЕКТУРА ЯК ІННОВАЦІЙНА ПАРАДИГМА ЛОГІКО-СТРУКТУРНОЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ МЕТОДИЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ОСВІТИ**

**Анотація.** Метою дослідження є концептуалізація аркадної архітектури як інноваційної парадигми в логіко-структурній системі публічної політики трансформації та розвитку методичної служби в умовах децентралізації освіти. Запропоноване поняття вводиться вперше з огляду на потребу теоретичного оновлення підходів до інституційного дизайну системи професійного супроводу педагогічних кадрів.

**Методологія.** Базою даного дослідження стали нормативно-правові акти у сфері освіти, аналітичні документи проектів міжнародної технічної допомоги зокрема DECIDE, SURGe та U-LEAD, а також сучасні публікації в галузі публічного управління та освітньої політики. Теоретичною основою стали системний, інституційний і архітектонічний підходи. Застосовано методи структурно-функціонального аналізу (для визначення логіки взаємозв'язків між елементами методичної служби), методи порівняльного аналізу (щодо моделей протодецентралізаційного та постдецентралізаційного управління), а також моделювання (для побудови концептуальної схеми аркадної архітектури). Положення статті розроблено в межах апробації результатів дисертаційного дослідження «Публічна політика трансформації та розвитку методичної служби в умовах децентралізації освіти в Україні». Отримання результатів вибудовується на основоположних положеннях теорії публічного управління, системного аналізу освітньої політики та міждисциплінарних підходів до інституційного проектування. Методологічне підґрунтя сформоване на зіставленні класичних та постструктуралістських моделей адміністрування в контексті мережевої взаємодії, а також сучасних підходів до архітектоники інституцій у трансформаційних умовах.

**Наукова новизна.** Вперше у вітчизняній науковій площині введено поняття аркадної архітектури методичної служби як концептуальної моделі, що поєднує вертикальні та горизонтальні рівні управління у відкритій мережевій структурі з адаптивною функцією реагування на кризові умови. Доведено, що така архітектура забезпечує здатність методичної служби функціонувати як гнучка управлінська підсистема в умовах невизначеності. Аргументовано, що традиційні монолітні інсти-

туційні моделі породжують множинні конфліктогенні чинники та не відповідають трансформаційним імперативам методичної служби в умовах децентралізації.

**Висновки.** Запропоновано типологію елементів аркадної архітектури методичної служби та описано логіку їх інтеграції в публічну політику освітньої трансформації. Сформульовано критерії архітектурної ефективності в умовах децентралізації. Розроблено блок-схему зв'язків між нормативною, стратегічною та операційною підсистемами методичної служби. Доведено, що імплементація аркадної моделі сприятиме підвищенню адаптивності методичної служби, її спроможності до стратегічного прогнозування, ефективного ресурсного планування та впливу на формування локальної політики розвитку освіти.

**Ключові слова:** Методична служба, методичні імперативи, методичний імпринтинг, методологія прийняття стратегічних управлінських рішень, децентралізація, науково-методичні пріоритети, освітні втрати, професійний розвиток, розвиток педагогічної майстерності, андрагогіка, освіта дорослих.

## **ARCADE ARCHITECTURE AS AN INNOVATIVE PARADIGM OF THE LOGICAL-STRUCTURAL SYSTEM OF PUBLIC POLICY ON THE TRANSFORMATION AND DEVELOPMENT OF THE METHODOLOGICAL SERVICE UNDER CONDITIONS OF EDUCATIONAL DECENTRALISATION**

**Abstract.** The purpose of the research. The aim of this study is to conceptualise arcade architecture as an innovative paradigm within the logic-structural system of public policy concerning the transformation and development of methodological support services under conditions of educational decentralisation. The proposed concept is introduced for the first time in response to the need for a theoretical renewal of approaches to the institutional design of systems supporting the professional development of teaching staff.

**Methodology.** The study is grounded in regulatory and legal acts in the field of education, analytical documents produced within international technical assistance projects notably DECIDE, SURGE and U-LEAD, as well as contemporary academic publications in the fields of public administration and education policy. Its theoretical foundation lies in systems theory, institutional approaches, and architectural analysis. Structural-functional methods were employed to identify the interrelations among the elements of the methodological service, comparative methods were used to examine pre- and post-decentralisation governance models, and modelling techniques enabled the development of a conceptual scheme of the arcade architecture. The article presents outcomes derived from the approbation of the author's dissertation "Public Policy of Transformation and Development of the Methodological Service under Conditions of Educational Decentralisation in Ukraine". The findings are built upon key principles from public administration theory, systems analysis of educational policy, and interdisciplinary approaches to institutional design. The methodological basis is further shaped by the juxtaposition of classical and post-structuralist models of administration in the context of networked interaction, and by contemporary perspectives on the architectonics of institutions under transformational conditions. Scientific novelty. For the first time in Ukrainian academic discourse, the concept of arcade architecture of the methodological service is introduced as a conceptual model that integrates vertical and horizontal levels of governance into an open networked structure, equipped with adaptive capacity in response to crisis conditions. It is demonstrated that such architecture enables the methodological service to function as a flexible managerial subsystem in contexts of uncertainty. Furthermore, it is argued that traditional monolithic institutional models generate multiple conflictogenic factors and fail to meet the transformational imperatives of the methodological service under decentralised educational governance.

**Conclusions.** The study proposes a typology of the elements constituting the arcade architecture of the methodological service and elaborates the logic of their integration into public education transformation policy. Criteria for architectural effectiveness under conditions of decentralisation are formulated. A block diagram is developed, illustrating the interrelations between the normative, strategic, and operational subsystems of the methodological service. It is substantiated that the implementation of the arcade model enhances the adaptability of the methodological service, strengthens its capacity for strategic forecasting and effective resource planning, and increases its influence on the shaping of local education development policies.

**Key words:** Methodological service, methodological imperatives, methodological imprinting, methodology for strategic decision-making in public administration, decentralization, scientific and methodological priorities, educational losses, professional development, development of pedagogical mastery, andragogy, adult education.



**Вступ.** Трансформаційні процеси в управлінні освітою в умовах децентралізації зумовили необхідність переосмислення ролі та структури методичної служби як ключового інструменту забезпечення якості педагогічної діяльності (Burtseva, 2020, p. 1–5).

В умовах підвищеної управлінської складності, фрагментації ресурсів та зростання автономії територіальних громад актуалізується потреба у концептуально нових управлінських моделях, здатних функціонувати в умовах мережевої взаємодії, багаторівневого управління та кризової динаміки освітнього середовища (Waterman & Wood, 1993, p. 801–828). Методична служба, традиційно орієнтована на централізовану вертикальну модель супроводу педагогів, виявила обмеженість в адаптації до нових умов. Стратегічні орієнтири державної політики у сфері професійного розвитку педагогічних працівників вимагають гнучких, динамічних і водночас структурно впорядкованих рішень, які враховують локальні контексти. У цьому зв'язку виникає необхідність у розробці логіко-структурних моделей, що поєднують нормативну впорядкованість із можливістю адаптації до змінних середовищних чинників (Chernii, 2018, p. 5–10).

Одним із пріоритетних напрямів сучасного наукового пошуку стає формування архітектурно-інституційних рішень, здатних забезпечити ефективне функціонування методичної служби у децентралізованій системі публічного управління (Bartsch, 2022, p. 83–99; DECIDE, n.d.-a; DECIDE, n.d.-b). Потреба у впровадженні інноваційної моделі, яка б поєднувала цілісність, гнучкість і спроможність до стратегічного прогнозування, актуалізує розробку концепції аркадної архітектури методичної служби. Саме ця модель потенційно здатна забезпечити узгоджене функціонування вертикальних і горизонтальних рівнів управління, що є критично важливим у контексті реалізації освітньої політики розвитку.

У вітчизняній та зарубіжній юридичній науці існує значна кількість робіт, присвячених дослідженню питання трансформації методичної служби в контексті децентралізації освіти. Варто зазначити, що впровадження сучасних систем моніторингу й оцінювання (M&E) набуває дедалі більшої актуальності в наукових дослідженнях. Зокрема, вивчаються моделі, що поєднують моніторинг, оцінювання, навчання та підзвітність (MEAL), а також планування, моніторинг, оцінювання та навчання (PMEL), з метою підвищення ефективності освітніх

реформ. У дослідженні Себастьяна Бартша розглядається необхідність створення комплексних систем M&E для підтримки реформ децентралізації (Bartsch, 2022, p. 83–99). Автор підкреслює важливість багаторівневої координації та залучення місцевих громад до процесів моніторингу та оцінювання, що є ключовим для успішної реалізації освітніх реформ на місцевому рівні. Надзвичайно корисним є дослідження Девіда Уотсона і Аднана Хана де вчені аналізують досвід Пакистану у впровадженні децентралізованих освітніх послуг. Автори наголошують на важливості розбудови інституційної спроможності та адаптації M&E систем до місцевих контекстів, що дозволяє забезпечити більш ефективне управління освітою на місцях (Watson & Khan, 2005, pp. 2–38). У публікації «Monitoring and Evaluation of Decentralization Reforms in Developing Country Health Sectors» (Hutchinson & LaFond, 2004) розглядається досвід впровадження систем M&E в умовах впливу децентралізації на сектор охорони здоров'я (Nutley & Reynolds, 2013, p. 1–9; Pega, Valentine, Rasanathan, Hosseinpoor, & Neira, 2017, p. 731–738), що має певні паралелі з освітнім сектором. Автори підкреслюють необхідність чіткого розподілу відповідальності між різними рівнями управління та важливість адаптації M&E систем до специфіки місцевих умов. Аналіз останніх вітчизняних досліджень (Burtseva, 2020, p. 1–5; Filatova, 2021, p. 10–12; Huliaieva, 2019, p. 246–259; Pakulova, Dekusar, Serafymova, & Naumyk, 2024, p. 103–108) свідчить про зростаючу увагу науковців до питань інтеграції сучасних систем моніторингу та оцінювання в процеси реформування методичної служби в умовах децентралізації освіти. Впровадження моделей корелюючих із базовими засадами MEAL, PMEL та MERLA розглядається як ефективний інструмент підвищення якості освітніх послуг та забезпечення підзвітності на всіх рівнях управління.

Мета статті – у зв'язку з актуалізацією потреби в оновленні механізмів управління освітою в умовах децентралізації, метою даного дослідження є концептуалізація аркадної архітектури як інноваційної парадигми в логіко-структурній системі публічної політики трансформації та розвитку методичної служби.

**Логіка переходу до виміру аркадної архітектури як відповіді на трансформаційні виклики децентралізації в освітній парадигмі.**

В умовах багатовекторної трансформації системи освіти, спричиненої процесами децентралізації, виникає необхідність якісного оновлення

змісту та принципів професійного супроводу педагогічних працівників (Dohotar & Sheheda, 2017, р. 1–7; Pakulova, Dekusar, Serafymova, & Naumyk, 2024, р. 103–108; Sydorenko, 2017, р. 1–8). Через переважання неоднорідними смислами, існуюча форма монолітної системи почала втрачати свої первинні сутнісні характеристики. З огляду на це, докорінної переробки потребує сама архітектура управлінських механізмів, які забезпечують професійний супровід.

Методична служба є одним із ключових елементів освітнього управління на місцевому рівні. Однак у своєму традиційному варіанті вона спроектована функціонувати в межах вертикальної та централізованої інституції з обмеженим рівнем автономії й адаптивності (Bartsch, 2022, р. 83–99). Сучасна, частково оновлена модель управління, у свою чергу, відображає переважно нормативно-інструктивні методичні імперативи, що були закладені ще в умовах централізованої освітньої системи на межі ХХ–ХХІ століть. Відповідно, її ефективність істотно розходиться із задекларованими очікуваннями, сформульованими в умовах актуальної освітньої трансформації.

Запропонована в межах дослідження аркадна архітектура методичної служби є концептуальною управлінською моделлю, яка передбачає структурне й логіко-функціональне поєднання вертикальних і горизонтальних управлінських рівнів у відкритій мережевій структурі. Її архітектонічна структура апелює до просторово-символічного розуміння стійких, але гнучких інституційних зв'язків між складовими методичної служби. Це породжує ортогональні взаємодії, які не вступають у конкуренцію, а існують незалежно, в різних «режимах впливу». Таким чином формуються дугоподібні (тобто аркадні) комунікаційні канали між нормативною, стратегічною та операційною підсистемами сегментованого логіко-функціонального перетину.

**Просторово-функціональна модель аркадної архітектури в управлінні методичною службою: семантика ортогональних зв'язків у структурі методичної інфраструктури.**

На відміну від будь-якої централізованої монолітної моделі, аркадна архітектура дозволяє впроваджувати ситуативне програмування, багатофакторне прогнозування ризиків та проектування управлінських маршрутів відповідно до конкретного освітнього середовища. Запропонований підхід вимагає оновлення методології прийняття стратегічних управлінських рішень, з урахуванням складної логіки змін та зростаючої нестабільності середовища. Одним

із таких рішень є перегляд науково-методичних пріоритетів системи освіти, які мають не лише відповідати реаліям війни та масштабам повного відновлення України, але й передбачати способи подолання освітніх втрат. З огляду на актуальні обставини, основну конструктивну вісь моделі становить принцип інституційного каскаду, в якому:

- нормативна підсистема встановлює базові принципи методичної діяльності консультантів;
- стратегічна підсистема проектує плече середньострокових та довгострокових пріоритетів розвитку методичної служби;
- операційна підсистема реалізує поставлені цілі через інтегральні механізми, з урахуванням зворотного зв'язку від учасників освітнього процесу.

На рисунку 1 подано ілюстративний приклад імплементації аркадної архітектури в загальну канву методичної служби. У галузі міжнародного розвитку та гуманітарних практик широко застосовуються різноманітні аббревіатури, що позначають підходи до моніторингу, оцінювання й навчання. Попри відмінності між організаціями, ці скорочення зазвичай охоплюють близькі за змістом концептуальні напрями. В межах досліджуваної проблеми, аркадна архітектура ортогональної взаємодії агентів системи прецедентної консолідації інтегральних механізмів методичної служби охоплює 7 головних позицій:

1. Моніторинг та оцінка (МО) – є базовим елементом та відповідає англomовному терміну M&E (Monitoring and Evaluation), що позначає систематичну діяльність зі спостереження за перебігом навчальних програм задля подальшого аналізу їх результативності. Такий підхід дає змогу оцінити досягнення цілей і загальну ефективність реалізованих ініціатив.

2. Моніторинг, оцінювання та навчання (МОН) – походить від англomовного терміну MEL (Monitoring, Evaluation and Learning) та позначає підхід, що поєднує моніторинг, оцінювання результатів і засвоєння отриманих знань для вдосконалення програмної діяльності. Така модель акцентує увагу на постійному зворотному зв'язку й адаптації управлінських рішень.

3. Моніторинг, оцінка, підзвітність та навчання (МОПН) – термін виконує консолідуючу функцію та є комплексним системним елементом, що походить від аббревіатури MEAL (Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning). Включення компонента підзвітності акцентує на необхідності прозорості взаємодії із зацікавленими сторонами, тоді як навчання забезпечує адаптацію програм на основі аналізу



**Рис. 1. Аркадна архітектура ортогональної взаємодії агентів системи прецедентної консолідації інтегральних механізмів методичної служби**

*Джерело: сформовано автором*

зібраної інформації (Chan, Kazatchkine, Lob-Levyt, Obaid, & Schweizer, 2010).

4. Планування, програмний моніторинг, оцінка і навчання (ППМОН) – переосмислений термін PMEL (Planning, Monitoring, Evaluation and Learning). Цей вид методичної діяльності у реконцептуалізованому форматі охоплює п'ять ключових компонентів програмного циклу, акцентуючи увагу насамперед на ролі стратегічного планування як відправної точки для ефективного моніторингу, оцінювання й подальшого навчання. Такий підхід часто застосовується в організаціях, які прагнуть системно вибудовувати управлінські процеси від задуму до рефлексії.

5. Моніторинг, оцінка, дослідження, навчання, звітність (МОДНЗ) – абревіатура унаслідку загальні положення англomовного терміну MERL (Monitoring, Evaluation, Research and Learning). В авторському інтерпретаційному варіанті системний ряд розширюється, оскільки йдеться про охоплення п'яти взаємопов'язаних компонентів. Стандартна модель доповнюється оцінюванням програм засобом самого елемента дослідження, що здійснюється за посередництва абдуктивної методології. Такий підхід підкреслює важливість аналітичного осмислення даних як підґрунтя для навчання й ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

6. Судження, моніторинг, консультація, адаптація (СМОА) – авторська інтерпретація, що

переосмислює англomовну концепцію MERLA (Monitoring, Evaluation, Research, Learning and Adaptation) з урахуванням управлінських і методичних реалій (Fitzpatrick, Sanders, & Worthen, 2011; Hutchinson & LaFond, 2004). Включення компонента адаптації в обох підходах підкреслює потребу гнучкого реагування на здобуті знання й зміну зовнішніх умов (Pega, Valentine, Rasanathan, Hosseinpoor, & Neira, 2017, pp. 731–738; Rossi, Lipsey, & Freeman, 2003, p. 23; Wong, 2006, pp. 173–189). Ціннісний внесок авторської редакції полягає в тому, що акцент зміщено на судження як ключовий інтелектуальний компонент, а також на формування умовиводів, які мають проходити апробацію шляхом консультацій з іншими фаховими агентами.

7. Промоція, інспекція, консультація (ПІК) – авторська управлінсько-методична тріада, яка репрезентує функціональну модель дії методичної служби в умовах децентралізованої системи освіти. ПІК-модель концептуалізується як одна з вузлових функціональних конфігурацій аркадної архітектури, що дозволяє забезпечити адаптивну, комунікаційну та прогностичну здатність методичної служби в умовах освітньої трансформації. У новій теоретичній рамці простежується суттєва відмінність від стандартів AME (Appraisal, Monitoring and Evaluation) де експертне оцінювання проводиться відповідно

до стандартів перелічених атрибутів, а безпосереднє оцінювання є методичного впливу є одним із процесів вимірювання загальних результатів методичної служби та визначення ефективності методичного супроводу. Авторський оригінальний концепт вводиться як складова аркадної архітектури методичної служби, що охоплює три взаємопов'язані вектори її діяльності:

- Промоція (лат. *promotio*) – цілеспрямоване поширення нових освітніх підходів, методик, інноваційних практик і цінностей професійного розвитку. У контексті децентралізації освіти промоція виступає засобом стратегічної підтримки освітніх ініціатив громад (Alinea International, 2023, р. 1–10; Filatova, 2021, р. 10–12; U-LEAD with Europe, n.d.).

- Інспекція – розглядається не як нагляд чи контроль у традиційному сенсі, а пропонується у якості рефлексивної діагностики стану педагогічного процесу та управлінської інфраструктури. Йдеться про аналітичну оцінку якості методичної взаємодії, що базується на принципах партнерства та взаємної відповідальності.

- Консультація – висувається задля розширення інструментарію горизонтальної форми експертної підтримки. Методична служба забезпечує педагогів і освітніх управлінців індивідуалізованою професійною допомогою, спрямованою на розвиток автономії, критичного мислення та вдалої імплементації тактики інтегративності в рамках стратегічного циклу методичного візіонерства (Filatova, 2021, р. 10–12).

Це свідчить про те, що аркадна архітектура методичної служби не лише відповідає запитам освітньої реформи, але й створює інноваційну рамку варіацій для формування сталого інституційного середовища, яке здатне адаптуватися до турбулентного соціального та політичного контексту (Watson & Khan, 2005, р. 2–38; Wong, 2006, р. 173–189). Це забезпечує науково-прикладну значущість авторської розробки, що особливо відчутно в умовах розбудови ефективної освіти дорослих, де важливу роль відіграє не лише андрагогіка, але й сучасні стратегії розвитку педагогічної майстерності. Навіть за змінних обставин кожен структурний блок аркадної архітектури підтверджує, що ефективне управління можливе лише за умов системної оцінки програм і продуктивного засвоєння отриманих знань (Kabeyi, 2019, р. 63–79; Onyango, n.d.; Shejavali, 2021).

У контексті теорії відображення, аркадна модель постає як форма реакції на соціальну, нормативну, управлінську реальність, що динамічно змінюється (Huliaieva, 2019, р. 246–259);

(Desiatov, 2021, р. 5–9); (Melnychenko & Burda, 2021, р. 16–20); (Prosina, 2024, р. 68–74). Саме ця здатність до відображення мінливих викликів забезпечує її релевантність. Узагальнюючи, доцільно наголосити, що ключовими елементами аркадної архітектури виступають:

1. адаптивні структурні вузли, що забезпечують гнучкість між рівнями управління;

2. інституційні шлюзи, які гарантують інтеграцію та підзвітність;

3. мережеві коридори, що передбачають горизонтальну взаємодію між громадами;

4. технологічні фреймворки, які забезпечують аналітичну підтримку на основі AME / M&E / MEAL / MEL / MERL / PMEL систем.

Запропонована модель аркадної архітектури методичної служби цілком узгоджується з положеннями філософського матеріалізму, відповідно до яких структура управління має відображати об'єктивні умови її функціонування. Варто зауважити, що аркадна архітектура методичної служби корелює із категорією *mobilis in mobili* (лат. рухомий в рухомому середовищі), що метафорично та структурно віддзеркалює принципи функціонування нового концепту. Методична служба, сконструйована за аркадним принципом, не лише здатна існувати в динамічному середовищі, а й трансформується разом із ним, зберігаючи системність і стратегічну спрямованість. Така парадигма пориває з інерційністю монолітного адміністрування, створюючи основу для інтегративного, гнучкого й ефективного публічного управління освітою.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження засвідчили актуальність перегляду традиційних управлінських моделей функціонування методичної служби в умовах децентралізації освіти. Вперше в українському науковому дискурсі було обґрунтовано концепт аркадної архітектури методичної служби як інноваційної логіко-структурної моделі, що поєднує принципи вертикальної підзвітності та горизонтальної взаємодії у форматі відкритої мережевої структури. Встановлено, що впровадження цієї архітектури здатне суттєво підвищити адаптивність, ефективність і проактивність методичної служби в умовах освітніх трансформацій.

Розроблено типологію аркадних елементів та логіку їх інтеграції у публічну політику розвитку освіти, що дає підстави розглядати аркадну модель не лише як теоретичну побудову, а й як інструментальну основу для проектування нових інституційних конфігурацій на локальному рівні. Доведено, що ця модель узгоджується з підходами MEAL, PMEL, MERL,

що дозволяє впроваджувати системи моніторингу та оцінювання, орієнтовані не лише на контроль, але й на навчання, стратегування, зворотний зв'язок і інституційну саморегуляцію. Встановлено, що аркадна архітектура є інституційною відповіддю на кризові виклики та управлінську нестабільність у сфері методичної підтримки, оскільки вона дозволяє: забезпечити інтеграцію локального досвіду в загальнодержавну освітню політику; гарантувати прозорість, гнучкість і адаптивність на рівні управлінських рішень; створити систему моніторингу, засновану на логіці навчання, а не лише контролю, що відповідає принципам MEAL / MERLA.

Створено та запропоновано типологію аркадних елементів, що включає розподіл за функцією (аналітичні, стратегічні, адміністративні), за рівнем взаємодії (локальні, міжмуниципальні, регіональні), за джерелом ініціативи (централізовані та децентралізовані вузли впливу). У процесі дослідження виявлено низку проблем, які вимагають подальшого наукового опрацювання. Зокрема, перспективними напрямками є:

- розроблення процедурної рамки імплементації аркадної архітектури в локальні освітні стратегії;
- створення цифрових інструментів підтримки управлінських рішень в межах операційної підсистеми;
- емпіричне дослідження ефективності аркадної моделі у громадах з різним рівнем адміністративної спроможності;
- формування адаптивної моделі ресурсного планування в межах аркадної логіки.

У підсумку можна стверджувати, що концептуалізована аркадна архітектура методичної служби відкриває нові можливості для переосмислення функціоналу управління освітою в умовах багаторівневого врядування. Імплементація запропонованої моделі містить праксеологічну цінність, оскільки вона має експонентний потенціал стати ключовим компонентом у створенні стійкої, чутливої до контексту, прозорої та відкритої до інновацій системи підтримки професійного розвитку педагогів у посткризовому відновленні української освіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Бурцева Ю. О. Професійний розвиток педагога в системі безперервної освіти: міжнародний досвід. *Збірник наукових праць*. 2020. № 10. С. 1–5. DOI: <https://doi.org/10.36074/d-oblipppo.conf-10.12.2020-01>
2. Гуляєва М. М. Зміст підготовки фахівців освіти дорослих в Україні (з урахуванням зарубіжного досвіду). *Емінація знань і інновацій в освіті*. 2019. № 4. С. 246–259. URL: [https://www.aps.edu.pl/media/3404588/35\\_eziu\\_4-2019\\_m\\_gulaieva.pdf](https://www.aps.edu.pl/media/3404588/35_eziu_4-2019_m_gulaieva.pdf)
3. Десятков Т. М. Андрагогіка: поняття, категорії, закономірності, принципи. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогічні науки*. 2021. № 3. С. 5–9. URL: <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/4313>
4. DECIDE. Підтримка розвитку освіти в умовах децентралізації. URL: <https://decentralization.ua/en/donors/decide>
5. DECIDE. Реконструкція та розвиток освіти в громадах. URL: <https://decide.in.ua/en/author/workinvsgmail-com/>
6. Доготар Ю. В., Шегеда А. Ф. Діяльність методичної служби в умовах децентралізації освіти. Житомир: Житомирський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти, 2017. URL: [https://imso.zippo.net.ua/wp-content/uploads/2017/08/2017\\_7\\_3\\_%D0%94%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C-%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%97-%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D0%B8-%D0%B2-%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%85-%D0%B4%D0%B5%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7-%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97-%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8.pdf](https://imso.zippo.net.ua/wp-content/uploads/2017/08/2017_7_3_%D0%94%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C-%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%97-%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D0%B8-%D0%B2-%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%85-%D0%B4%D0%B5%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7-%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97-%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8.pdf)
7. Мельниченко О. В., Бурда Ю. С. Андрагогічні засади навчання дорослих. *Молодий вчений*. 2021. № 7. С. 16–20. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-7-95-5>
8. Пакулова Т. В., Декусар Г. Г., Серафимова О. М., Наумик А. С. Розвиток вищої освіти України в контексті децентралізації публічного управління: теоретико-методологічна основа, організаційно-правові аспекти, генезис та методологія. *Proceedings of the 9th International Scientific and Practical Conference*. 2024. С. 103–108. URL: <https://www.researchgate.net/publication/382091739>
9. Просіна О. В. Історія та перспективи розвитку андрагогіки як науки про освіту дорослих. *Освіта дорослих: проблеми, пошуки, перспективи*. 2024. № 1. С. 68–74. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/742860/1/Osvita\\_doroslyh\\_2024-68-74.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/742860/1/Osvita_doroslyh_2024-68-74.pdf)
10. Сидоренко В. В. Методична діяльність в умовах децентралізації освіти в Україні. Київ: Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2017. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/710781/1/%D0%A1%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE\\_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8\\_%D0%97%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B6%D0%B6%D1%8F.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/710781/1/%D0%A1%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%97%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B6%D0%B6%D1%8F.pdf)
11. U-LEAD with Europe. Підтримка створення ліцеїв у громадах. URL: <https://www.u-lead.org.ua/en/news/285>

12. Філатова І. М. Забезпечення ефективного управління освітою в територіальних громадах. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2021. № 1. С. 10–12. URL: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/download/66/72>
13. Черній О. М. Професійний розвиток педагога: досвід, співпраця, перспективи. *Післядипломна освіта в Україні*. 2018. № 2. С. 5–10. URL: [https://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/pislya\\_dyplom\\_osvina/2\\_2018/%D0%9F%D0%9E\\_\\_2\\_2018\\_%D0%A7%D0%95%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%99.pdf](https://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/pislya_dyplom_osvina/2_2018/%D0%9F%D0%9E__2_2018_%D0%A7%D0%95%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%99.pdf)
14. Alinea International. SURGe impact summary 2023. URL: <https://www.alineainternational.com/wp-content/uploads/2023/09/SURGe-Impact-summary-2023-2.pdf>
15. Bartsch S. Measuring performance and promoting accountability in the context of decentralization and local governance reforms. Decentralization, local governance, and localizing the Sustainable Development Goals. Routledge, 2022. P. 83–99.
16. Chan M., Kazatchkine M., Lob-Levyt J., Obaid T., Schweizer J. Meeting the demand for results and accountability: A call for action on health data from eight global health agencies. *PLOS Medicine*. 2010. Vol. 7, № 1. e1000223. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000223>
17. Fitzpatrick J. L., Sanders J. R., Worthen B. R. Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines. – 4th ed. – Pearson Education, 2011.
18. Hutchinson P., LaFond A. Monitoring and evaluation of decentralization reforms in developing country health sectors. Partners for Health Reformplus, 2004.
19. Kabeyi M. Evolution of project management, monitoring and evaluation, with historical events and projects that have shaped the development of project management as a profession. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. 2019.
20. Onyango W. Demystifying monitoring and evaluation titles and why they hold no bounds URL: <https://walteratito.medium.com/demystifying-monitoring-and-evaluation-titles-and-why-they-hold-no-bounds-39eab08cb103> (дата звернення: 01.05.2025).
21. Nutley T., Reynolds H. W. Improving the use of health data for health system strengthening. *Global Health Action*. 2013. Vol. 6, № 1. 20001. DOI: <https://doi.org/10.3402/gha.v6i0.20001>
22. Pega F., Valentine N., Rasanathan K., Hosseinpoor A. R., Neira M. Monitoring social determinants of health: A review and a call to action. *Bulletin of the World Health Organization*. 2017. Vol. 95, № 10. P. 731–738. DOI: <https://doi.org/10.2471/BLT.16.187054>
23. Rossi P. H., Lipsey M. W., Freeman H. E. Evaluation: A systematic approach. – 7th ed. – SAGE Publications, 2003.
24. Shejvali K. MEL, MERL, MEAL, even SI... do we really need all these additional acronyms for M&E? URL: <https://www.linkedin.com/pulse/mel-merl-meal-even-sido-we-really-need-all-additional-kandi-shejvali/> (дата звернення: 01.05.2025).
25. Watson D., Khan A. Q. Capacity building for decentralised education service delivery in Pakistan. – European Centre for Development Policy Management, 2005.
26. Waterman R., Wood D. The dynamics of political control of the bureaucracy. *American Political Science Review*. 1993. Vol. 87, № 3. P. 801–828. DOI: <https://doi.org/10.2307/2938731>
27. Wong C. Conceptualizing spatial planning outcomes: Towards an integrative measurement framework. *Town Planning Review*. 2006. Vol. 77, № 2. P. 173–189. DOI: <https://doi.org/10.3828/tpr.77.2.5>

## REFERENCES:

1. Burtseva, Yu. O. (2020). Profesijnyi rozvytok pedahoha v systemi bezpererвної osvity: mizhnarodnyi dosvid [Professional development of a teacher in the system of lifelong education: International experience]. *Zbirnyk naukovykh prats*, (10), 1–5. <https://doi.org/10.36074/d-oblipco.conf-10.12.2020-01> [in Ukrainian].
2. Huliaieva, M. M. (2019). Zmist pidhotovky fakhivtsiv osvity doroslykh v Ukraini (z urakhuvanniam zarubizhnoho dosvidu) [Content of training for adult education professionals in Ukraine (considering foreign experience)]. *Eminatsiia znan i innovatsii v osviti*, (4), 246–259. Retrieved from: [https://www.aps.edu.pl/media/3404588/35\\_eziu\\_4-2019\\_m\\_gulaieva.pdf](https://www.aps.edu.pl/media/3404588/35_eziu_4-2019_m_gulaieva.pdf) [in Ukrainian].
3. Desiatov, T. M. (2021). Andrahogika: poniattia, katehorii, zakonomirnosti, pryntsyipy [Andragogy: Concepts, categories, patterns, principles]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriya: Pedahohichni nauky*, (3), 5–9. Retrieved from: <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/4313> [in Ukrainian].
4. DECIDE. (n.d.-a). Pidtrymka rozvytku osvity v umovakh detsentralizatsii [Support for the development of education under conditions of decentralisation]. Retrieved from: <https://decentralization.ua/en/donors/decide> [in Ukrainian].
5. DECIDE. (n.d.-b). Rekonstruktsiia ta rozvytok osvity v hromadakh [Reconstruction and development of education in communities]. Retrieved from: <https://decide.in.ua/en/author/workinvgmail-com/> [in Ukrainian].
6. Dohotar, Yu. V., & Sheheda, A. F. (2017). Diialnist metodychnoi sluzhby v umovakh detsentralizatsii osvity [Activity of the methodological service in the context of education decentralisation]. Zhytomyr: Zhytomyrskyi oblasnyi instytut pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity. Retrieved from: <https://imso.zippo.net.ua/...> [in Ukrainian].
7. Melnychenko, O. V., & Burda, Yu. S. (2021). Andrahogichni zasady navchannia doroslykh [Andragogical principles of adult learning]. *Molodyi vchenyi*, (7), 16–20. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-7-95-5> [in Ukrainian].
8. Pakulova, T. V., Dekusar, H. H., Serafymova, O. M., & Naumyk, A. S. (2024). Rozvytok vyshchoi osvity

- Ukrainy v konteksti detsentralizatsii publichnoho upravlinnia: teoretyko-metodolohichna osnova, orhanizatsiino-pravovi aspekty, henezys ta metodolohiia [Development of higher education in Ukraine in the context of public administration decentralisation: Theoretical and methodological foundations, legal aspects, genesis and methodology]. *Proceedings of the 9th International Scientific and Practical Conference*, 103–108. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/382091739> [in Ukrainian].
9. Prosina, O. V. (2024). Istoriia ta perspektyvy rozvytku andrahohiky yak nauky pro osvitu doroslykh [History and prospects for the development of andragogy as a science of adult education]. *Osvita doroslykh: problemy, poshuky, perspektyvy*, (1), 68–74. Retrieved from: [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/742860/1/Osvita\\_doroslyh\\_2024-68-74.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/742860/1/Osvita_doroslyh_2024-68-74.pdf) [in Ukrainian].
  10. Sydorenko, V. V. (2017). Metodychna diialnist v umovakh detsentralizatsii osvity v Ukraini [Methodological activity under the conditions of education decentralisation in Ukraine]. Kyiv: Tsentralnyi instytut pislidyplomnoi pedahohichnoi osvity DVNZ “Universytet menedzhmentu osvity”. Retrieved from: [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/710781/1/Сидоренко\\_Тези\\_Запоріжжя.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/710781/1/Сидоренко_Тези_Запоріжжя.pdf) [in Ukrainian].
  11. U-LEAD with Europe. (n.d.). Pidtrymka stvorennia litseiv u hromadakh [Support for the creation of lyceums in communities]. Retrieved from: <https://www.u-lead.org.ua/en/news/285> [in Ukrainian].
  12. Filatova, I. M. (2021). Zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia osvitoiu v terytorialnykh hromadakh [Ensuring effective education management in territorial communities]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia v Ukraini*, (1), 10–12. Retrieved from: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/download/66/72> [in Ukrainian].
  13. Chernii, O. M. (2018). Profesijnnyi rozvytok pedahoha: dosvid, spivpratsia, perspektyvy [Professional development of a teacher: experience, cooperation, prospects]. *Pislidyplomna osvita v Ukraini*, (2), 5–10. Retrieved from: [https://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/pislya\\_dyplom\\_osvina/2\\_2018/ПО\\_\\_2\\_2018\\_ЧЕРНИЙ.pdf](https://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/pislya_dyplom_osvina/2_2018/ПО__2_2018_ЧЕРНИЙ.pdf) [in Ukrainian].
  14. Alinea International. (2023). SURGe impact summary 2023 [Electronic resource]. Retrieved from: <https://www.alineainternational.com/wp-content/uploads/2023/09/SURGe-Impact-summary-2023-2.pdf>
  15. Bartsch, S. (2022). Measuring performance and promoting accountability in the context of decentralization and local governance reforms. *In Decentralization, local governance, and localizing the Sustainable Development Goals* (pp. 83–99). Routledge.
  16. Chan, M., Kazatchkine, M., Lob-Levyt, J., Obaid, T., & Schweizer, J. (2010). Meeting the demand for results and accountability: A call for action on health data from eight global health agencies. *PLOS Medicine*, 7(1), e1000223. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000223>
  17. Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R., & Worthen, B. R. (2011). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines* (4th ed.). Pearson Education.
  18. Hutchinson, P., & LaFond, A. (2004). Monitoring and evaluation of decentralization reforms in developing country health sectors. Partners for Health Reformplus.
  19. Kabeyi, M. (2019). Evolution of project management, monitoring and evaluation, with historical events and projects that have shaped the development of project management as a profession. *International Journal of Science and Research (IJSR)*.
  20. Onyango, W. (2023). Demystifying monitoring and evaluation titles and why they hold no bounds. Retrieved from: <https://walteratito.medium.com/demystifying-monitoring-and-evaluation-titles-and-why-they-hold-no-bounds-39eab08cb103>
  21. Nutley, T., & Reynolds, H. W. (2013). Improving the use of health data for health system strengthening. *Global Health Action*, 6(1), 20001. <https://doi.org/10.3402/gha.v6i0.20001>
  22. Pega, F., Valentine, N., Rasanathan, K., Hosseinpoor, A. R., & Neira, M. (2017). Monitoring social determinants of health: A review and a call to action. *Bulletin of the World Health Organization*, 95(10), 731–738. <https://doi.org/10.2471/BLT.16.187054>
  23. Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (2003). *Evaluation: A systematic approach* (7th ed.). SAGE Publications.
  24. Shejavali, K. (2021). *MEL, MERL, MEAL, even SI... do we really need all these additional acronyms for M&E?* Retrieved from: <https://www.linkedin.com/pulse/mel-merl-meal-even-sido-we-really-need-all-additional-kandi-shejavali/>
  25. Watson, D., & Khan, A. Q. (2005). Capacity building for decentralised education service delivery in Pakistan. European Centre for Development Policy Management.
  26. Waterman, R., & Wood, D. (1993). The dynamics of political control of the bureaucracy. *American Political Science Review*, 87(3), 801–828. <https://doi.org/10.2307/2938731>
  27. Wong, C. (2006). Conceptualizing spatial planning outcomes: Towards an integrative measurement framework. *Town Planning Review*, 77(2), 173–189. <https://doi.org/10.3828/tp.r.77.2.5>

**Джегур Геннадій Васильович,**

кандидат економічних наук, асистент кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки, Білоцерківський національний аграрний університет; доцент кафедри публічного управління та адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, <https://orcid.org/0000-0001-5955-3687>

**Dzhegur Gennadii Vasylovych,**

Candidate of Economic Sciences, Assistant at the Department of Public Management, Administration and International Economy, Bila Tserkva National Agrarian University; Associate Professor at the Department of Public Management and Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., <https://orcid.org/0000-0001-5955-3687>



**Семеновський Артем Анатолійович,**

аспірант кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: [emenovsky77@gmail.com](mailto:emenovsky77@gmail.com); <https://orcid.org/0009-0004-0032-490X>

**Semenovskyi Artem Anatoliyovych,**

Postgraduate Student at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., e-mail: [emenovsky77@gmail.com](mailto:emenovsky77@gmail.com); <https://orcid.org/0009-0004-0032-490X>



---

## МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГРОМАД В УМОВАХ РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

**Анотація.** На сьогодні питання соціально-економічного розвитку громад вбачається надзвичайно актуальним та складним. Саме розвиток територій є основним рушієм щодо гарантування економічного піднесення і підвищення якості життя жителів територіальної громади. Соціально-економічний розвиток громад визначається нелегким процесом, що зачіпає значний масив питань, зокрема таких як економічна активність, охорона здоров'я і забезпечення соціальних потреб, розвиток інфраструктури, освіта й багато ін. Зважаючи на індивідуальні особливості й резерви кожної



громади, необхідно провести діагностику сучасного стану й в подальшому розробити стратегічні напрями, що були б спроможні відповідати б її індивідуальним потребам та можливостям. Зазначене допоможе вдосконаленню механізмів публічного управління, а також буде сприяти сталому розвитку й підвищенню якості життя мешканців територіальних громад.

Мета статті - здійснити аналіз реалізації механізмів публічного управління соціально-економічним розвитком громад в умовах режиму воєнного стану.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: нормативно-правові документи з питань дослідження соціально-економічного розвитку громад; наукові праці дослідників, у яких визначено підходи до розбудови механізмів соціально-економічного розвитку територіальних громад, напрями й ризику місцевого економічного розвитку в умовах війни, проаналізовано інструменти відновлення територій.

Результати. Визначено, що умови воєнного стану зумовили присутність нових учасників процесу місцевого соціально-економічного розвитку громад – внутрішньо переміщених осіб та релокованого бізнесу, формування нових типів взаємодії та формування ефективної підприємницької інфраструктури враховуючи безпекову складову. Релокація бізнесу й внутрішньо переміщені особи змінили соціально-економічний розвиток громад, що обґрунтовано новими можливостями нарощування їх потенціалу на основі активізації ділової активності, створення нових робочих місць, можливість зменшити навантаження на місцевий бюджет та підтримати відповідний рівень споживчого попиту населення. Виокремлено низку проблем громад в умовах режиму воєнного стану та визначено пріоритетні заходи в цьому напрямі, які мають універсальний характер для всіх громад.

Перспективи. Залежність місцевих бюджетів від цільових трансфертів із державного бюджету свідчить про недостатню автономність розпорядження коштами, які отримані від держави. Для визначення шляхів вирішення проблеми потребують дослідження проблемні питання удосконалення механізму місцевого фінансування (податкова реформа), що сприятиме повній фінансовій самостійності органів місцевого самоврядування.

**Ключові слова:** механізм, публічне управління, соціально-економічний розвиток, територіальні громади, органи місцевого самоврядування, регіон, територія, децентралізація, внутрішньо переміщені особи, релокація бізнесу, ресурси, місцеві податки.

## MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF COMMUNITIES IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

**Abstract.** Today, the issue of socio-economic development of communities is considered extremely relevant and complex. It is the development of territories that is the main driver for guaranteeing economic growth and improving the quality of life of residents of a territorial community. The socio-economic development of communities is determined by a difficult process that affects a significant array of issues, including economic activity, health care and social needs, infrastructure development, education, and many others. Taking into account the individual characteristics and reserves of each community, it is necessary to conduct a diagnosis of the current state and subsequently develop strategic directions that would be able to meet its individual needs and capabilities. The above will help improve public administration mechanisms, and will also contribute to sustainable development and improvement of the quality of life of residents of territorial communities.

The purpose of the article is to analyze the implementation of public administration mechanisms for the socio-economic development of communities under martial law.

Materials and methods. The materials of the study are: regulatory and legal documents on the study of the socio-economic development of communities; scientific works of researchers, which identify approaches to the development of mechanisms for the socio-economic development of territorial communities, directions and risks of local economic development under war conditions, and analyze tools for the restoration of territories.

Results. It was determined that the conditions of martial law led to the presence of new participants in the process of local socio-economic development of communities – internally displaced persons and relocated businesses, the formation of new types of interaction and the formation of effective business infrastructure, taking into account the security component. Relocation of business and internally displaced persons have changed the socio-economic development of communities, which is justified by new opportunities for building their potential based on the activation of business activity, the creation of new

jobs, the ability to reduce the burden on the local budget and support the appropriate level of consumer demand of the population. A number of problems of communities under martial law are identified and priority measures in this direction are determined, which are universal for all communities.

Prospects. The dependence of local budgets on targeted transfers from the state budget indicates insufficient autonomy in managing funds received from the state. To determine ways to solve the problem, research is required on the problematic issues of improving the local financing mechanism (tax reform), which will contribute to the full financial independence of local governments.

**Key words:** mechanism, public administration, socio-economic development, territorial communities, local governments, region, territory, decentralization, internally displaced persons, business relocation, resources, local taxes.

**Постановка проблеми.** Війна зумовила до нових умов невизначеності й нових потреб людей, а також життєдіяльності населення територіальних громад для збереження оптимального соціально-економічного стану на місцях, переключення на відновлення й соціально-економічний розвиток постраждалих від війни територіальних громад, на відносно нові форми (рівні) співробітництва й взаємодії задля забезпечення безпеки й захисту життя людей, збереження і підвищення якості життя жителів громад.

У сучасних умовах військова агресія сусідньої федерації проти України зумовили присутність нових учасників процесу місцевого економічного розвитку в громадах, зокрема мова йде про внутрішньо переміщених осіб і релокованого бізнесу та формування нових типів взаємодії й комунікаційних мереж. До того, зростання ролі безпекової складової зумовило зміну інтересів стейкхолдерів місцевого економічного розвитку (Борщевський, Матвеев, Куропась, Микита, 2022).

Першочергово, розглядаючи питання механізмів публічного управління соціально-економічним розвитком громад, варто фокус уваги зосередити на проблемних аспектах релокації бізнесу й переміщення населення з східних регіонів держави до її західних й центральних. Зокрема в цих регіонах органи місцевого самоврядування зіштовхнулися із викликами, що пов'язані з військовим станом: необхідність вибудовування спільно злагодженої роботи з обласними й районними ВА з приводу забезпечення тимчасового розміщення релокованих підприємств та ВПО. Якщо вести мову про найближчу перспективу, то може виникнути питання щодо створення гідних умов задля довготривалого перебування тих, хто зробив вибір лишитися у місцях релокації на значний час, а то й назавжди.

Реалії війни зумовили специфіку соціально-економічного відновлення і розвитку територіальних громад, що передбачає в цих процесах участь не лише соціально/економічно активних мешканців громад, але й ВПО та, в деяких гро-

мадах, – релокованого бізнесу, який потребує нового типу взаємодії і побудови комунікацій, а також формування ефективної підприємницької інфраструктури із врахуванням безпекового фактора.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Механізми публічного управління, що стосуються до соціально-економічного розвитку громад в сучасних умовах невизначеності, стали предметом наукових досліджень таких вчених: Л. Бенюк, В. Дементова, О. Димченка, В. Смачила, О. Рудаченко, А. Дуб, Т. Заяць, Т. Кравцової, В. Заяць, С. Коваль, І. Сидора, П. Лопушинського, Д. Філіппової і М. Плющ, О. Лук'янихіної, В. Дементова, Л. Парфентія, А. Максименко, О. Подзізей та інших. У працях цих дослідників акцент зроблено на формуванні організаційно-економічного механізму розвитку територіальних громад в умовах економічної невизначеності; механізмах забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні та соціально-економічному потенціалі громад України в умовах ведення воєнних дій (Борщевський, Матвеев, Куропась, Микита, 2022; Козіна, Сербіна, Станкус, 2024; Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади; Офіс Ради Європи в Україні; Radchenko, Kovach, Semenets-Orlova, Zaporozhets, 2023) та місцевому оподаткуванню, ролі місцевих бюджетів у забезпеченні соціально-економічного розвитку територіальної громади в умовах війни й післявоєнний період.

**Мета статті:** здійснити аналіз реалізації механізмів публічного управління соціально-економічним розвитком громад в умовах режиму воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу.** Релокація бізнесу й переміщення значної чисельності населення до територіальних громад західних регіонів України значно змінило їхній потенціал соціально-економічного розвитку. Виникли нові можливості нарощування їх потенціалу на засадах активізації ділової активності, а також створення нових робочих місць. Зокрема, це не

тільки можливості працевлаштування, в тому числі ВПО, але й можливість зменшити навантаження на місцевий бюджет і підтримати відповідний рівень споживчого попиту населення. До певної межі це стримуватиме формування нових потоків виїзду активного економічно населення держави за її межі. За обставин активної позиції місцевої влади з приводу питань місцевого розвитку будуть створюватися пригості умови задля розширення сфери підприємницької діяльності, розвитку місцевих ринків, що буде надавати нових імпульсів для соціально-економічного розвитку цих громад та територій (Офіс Ради Європи в Україні).

Щодо громад, то релокація підприємств може стати гарантією місцевого економічного розвитку. Так, найбільшу кількість релокованих підприємств прийняли громади в тилкових Львівській (кожне четверте підприємство переміщене), Закарпатській, Чернівецькій і Тернопільській областях. Найбільша кількість підприємств релокувалося із Харківської області й м. Києва, Київської та Донецької областей.

Станом на серпень 2022 року від початку повномасштабного вторгнення РФ на урядовому порталі розміщена інформація щодо релокованих 725 підприємств (рис. 1). Серед великих компаній, що релокувались, – ТОВ «Пожмашина», ТОВ «Корум «Дружківський машинобудівний завод», ТОВ «Сталекс», ПАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування».

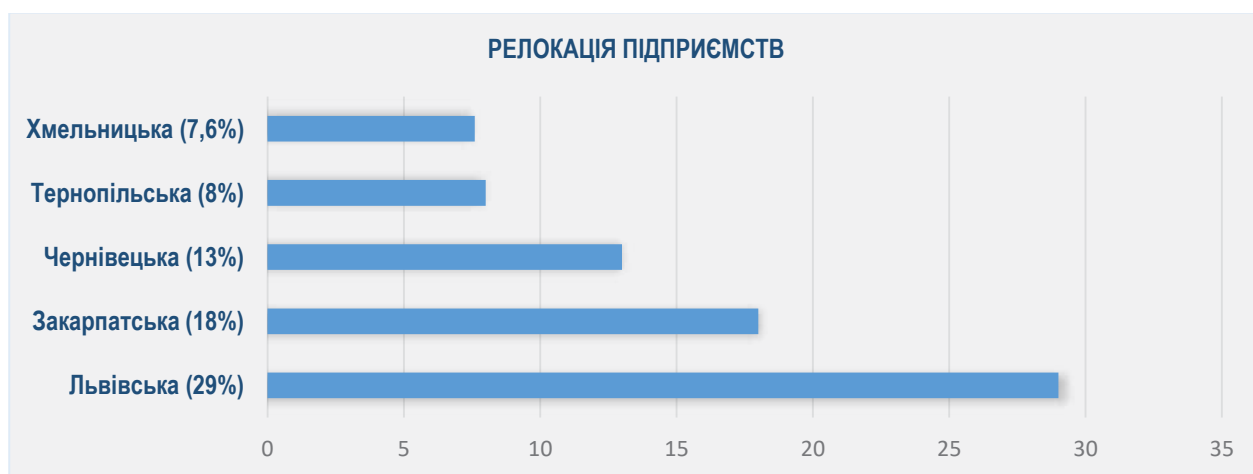
За допомогою синергії на різних рівнях вдалося на території Львівщини облаштувати 238 компанії і зберегти 5 тис. робочих місць. Водночас спектр діяльності релокованих підприємств є надзвичайно широким – від виробництва взуття, комплектуючих для тирів і гофро-

ваних труб, до фасування кави/чаю. Як приклад, у Львові відновила своє виробництво Рубіжанська панчішна мануфактура із Луганщини. А ще одне підприємство з Мелітополя на Львівщині запустило випуск броньованих автомобілів. Зазначені компанії не мали можливості вивезти обладнання через обстріли, тому змушені були налагоджувати своє виробництво спочатку. Ще декілька підприємств, які виїхали з Покровська, Маріуполя, Краматорська й інших міст, об'єдналися у єдиний концерн (шиють разом військову форму й взуття для бійців).

Для релокованого бізнесу продовжують створювати комфортні адаптаційні умови й на Волині. Область за два роки війни прийняла близько 30 релокованих підприємств. Поміж переваг, що область пропонує для бізнесів, які переїхали сюди, – це можливість відповідального безкоштовного зберігання обладнання й промислової зони індустріальних парків області, а також експорт продукції до країн ЄС через своє географічне розташування і логістику.

З огляду на необхідність повноцінної інтеграції релокованого бізнесу в економічний простір приймаючих громад, варто виокремити ряд пріоритетних заходів, що мають для всіх громад універсальний характер, адже спрямовані на подолання тих проблем, із якими здебільшого стикаються релоковані підприємства в будь-якій громаді, не залежно від специфічних особливостей її соціально-економічного розвитку й просторового розташування. До таких проблем відносять:

- пошук вільних приміщень та земельних ділянок задля релокації підприємства;
- додаткові фінансові видатки на релокацію, що зумовлені втратою частини обладнання



**Рис. 1. Релокація українських підприємств у регіони**

Джерело: сформовано на основі [Релокація: 725 підприємств переїхали в безпечні регіони. Міністерство економіки України. 30 серпня 2022 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/relokatsiia-725-pidpriemstvo-pereikhaly-v-bezpechni-rehionu>. Дата звернення: 11.09.2024]

й зумовлені вартістю транспортування/розгортання бізнесу на новому місці;

- вирішення ряду юридичних й адміністративних питань, пов'язаних із організаційно-правовими аспектами релокації;

- налагодження ділових контактів із місцевим бізнесом приймаючих громад та переорієнтація на нові ринки збуту;

- перевезення персоналу й його розташування у місцях релокації бізнесу, чи ж залучення до роботи місцевих мешканців або працевлаштування внутрішньо переміщених осіб;

- необхідність адаптації до місцевих традицій (звичаїв), способу життя, інтеграції у соціальне середовище приймаючих громад, а також установлення довірливих стосунків із місцевим населенням;

- створення ефективної системи ділових комунікацій із іншими релокованими підприємствами, а також об'єднання зусиль щодо вирішення спільних проблем.

Проте поява великої кількості внутрішньо переміщених осіб в громадах, що приймають, вимагала також і зміни підходів щодо управління зі сторони органів місцевого самоврядування, й налагодження комунікації із боку місцевих мешканців та ін. Найскладнішим завданням для громад стала інтеграція ВПО в соціально-економічне життя. Поява у громадах нових жителів (навіть тимчасових) в кількості, що становить 10–20% мешканців, потребувало від представників місцевого самоврядування допомоги в пошуку житла й гуманітарної допомоги, роботи на місцевому ринку праці. Поміж тим, це спричинило зростання навантаження на місцеву соціальну інфраструктуру, зумовило до збільшення видатків місцевих бюджетів щодо облаштування місць проживання ВПО, реалізацію програм і проектів із підтримки ВПО та надання додаткових соціальних послуг.

Виявилось складним для вирішення питання працевлаштування внутрішньо переміщених осіб. Із однієї сторони, ВПО зіштовхнулися із висококонкурентним й обмеженим ринком праці в місцях переміщення (західні регіони України були завжди працenaдлишковими й із нижчим рівнем оплати праці), високим рівнем тіньової зайнятості, відсутністю вакансій, які відповідають їхнім професійним навичкам або рівню їхньої кваліфікації. Із іншої сторони, частина ВПО не демонструє направленість на пошук місця роботи, не є схильною до перекваліфікації у відповідності до потреб місцевого ринку праці й свою ситуацію розглядає як тимчасову, що можна «перечекати», одержавши

тимчасове житло, а також соціальні виплати й гуманітарну допомогу. Практично мова йде про формування моделі «споживацької поведінки» зі сторони внутрішньо переміщених осіб, що передбачає на новому місці перекладання відповідальності за свою життєдіяльність на інших, чекаючи допомоги від держави, благодійних фондів і громадських організацій. Вихід з даної ситуації полягає у максимальній інтеграції внутрішньо переміщених осіб в економічне життя громади шляхом сприяння їх працевлаштування і залучення до суспільного життя, стимулювання до навчання у місцевих школах дітей ВПО, відвідування дошкільних закладів освіти та інше.

Підприємництво, як основний фактор, окреслює не лише економічну динаміку, проте й соціокультурні та інфраструктурні перетворення у територіальних громадах. Забезпечення робочих місць і створення нових інноваційних продуктів й послуг, активна участь в місцевому соціальному й благодійному житті роблять підприємницьку діяльність рушійною силою щодо зміцнення соціально-економічного розвитку громад. Поміж тим, підприємницька діяльність зумовлює позитивні ефекти на податкову базу, забезпечуючи додаткові ресурси для місцевих бюджетів, а також сприяє створенню сприятливого середовища щодо зростання інших економічних секторів.

Війна зумовила загострення викликів розвитку місцевої економіки в громадах, що пов'язані з веденням підприємницької діяльності суб'єктами господарювання, зокрема серед них визначають: а) нестачу кваліфікованого трудового потенціалу; б) низьку підприємницьку активність поміж місцевих мешканців в більшості громад; в) втрата налагоджених логістичних ланцюгів і потреба в побудові нових комунікацій; г) декларативний характер щодо підтримки бізнесу органами місцевого самоврядування та ін.

Представники органів місцевого самоврядування громад в Україні вказують на значне зниження підприємницької активності суб'єктів господарювання на їх території в 2022–2023 роках у порівнянні з довоєнним періодом. Падіння економічної активності найбільше простежується у територіальних громадах в прифронтових регіонах.

З огляду на зазначене, можна стверджувати, що існує тісний зв'язок між підприємницькою діяльністю (активністю) і розвитком громад. Підприємницька діяльність являється основним стимулом у соціально-економічному розвитку, де сприяння інноваційним ініціативам, ство-

рення робочих місць, підтримка соціальних і благодійних ініціатив та збільшення податкових надходжень знаменують позитивний внесок підприємництва в життєдіяльність громади. Поміж тим, спроможність підприємців щодо створення прийомих умов задля інших галузей економіки й розвитку інфраструктури констатує про їх визначальне місце в формуванні життєспроможних, конкурентних територіальних громад.

В арсеналі органів місцевого самоврядування значний спектр інструментів місцевого економічного розвитку – це бюджетні, фінансові, інвестиційні, кредитні, донорські/грантові, організаційні, соціальної підтримки, стимулювання зайнятості й інформаційні. Однак аналіз стратегічних документів вказує на той факт, що ОМС задля сприяння розвитку місцевої економіки застосовують переважно обмежене коло інструментів місцевого економічного розвитку. Інструменти фінансової і кредитної підтримки фактично не використовуються.

Найважливішою детермінантою успіху підприємницької діяльності є фінансування. Так, швидка й успішна євроінтеграція відкриває нові можливості для підприємств України. Як вважають світові економісти, Україна є високоризикова державою для вливання іноземного капіталу, проте рівень окупності й прибутковості капіталу набагато вищий, ніж в розвинених державах. Проте ряд проблем в національній економіці, що пов'язані з недосконалим управлінням процесом формування і використання фінансових ресурсів на місцевому рівні, фактично унеможлиблює досягнення зазначених завдань громади.

Для активізації підприємницької діяльності в громадах й диверсифікації локальної економіки органи місцевого самоврядування (далі – ОМС) мають забезпечити системну й комплексну підтримку розвитку бізнес-середовища у громаді в коротко- й середньостроковій перспективі, що буде чітко визначена та відображена у планувальних документах територіальної громади (планах, стратегіях розвитку, місцевих програмах розвитку та ін.). У період формування у стратегічних документах громад цілей розвитку місцевої економіки важливим аспектом є розуміння ОМС сутності інструментів місцевого економічного розвитку, що можуть бути використані для досягнення поставлених цілей із огляду на ймовірнісний сценарій продовження війни у найближчій перспективі.

Основним наслідком війни для громад стало скорочення обсягу фінансових ресурсів, що доступні для фінансування інвестиційних проєктів і зменшення наповнюваності бюджетів.

До загальних наслідків щодо функціонування громад у такій ситуації стає зниження рівня їхньої ефективності, як суб'єктів економічної системи, яку можна тлумачити як зниження конкурентоспроможності громади. Тож, з'являється об'єктивна потреба виправлення існуючих диспропорцій у майбутньому з ціллю відновлення їх конкурентоспроможності й гарантування можливостей по соціально-економічному розвитку територій.

Таким чином, можливий варіант продовження війни на виснаження пророкує розроблення виважених кроків вже сьогодні як на державному рівні, так й на місцевому. Основні напрями будуть різнитися для кожної громади, регіону в залежності від лінії ведення бойових дій, що потрібно обов'язково враховувати. Це потребує розроблення подальшого комплексу обґрунтованих ефективних інструментів (рішень) для соціального й економічного розвитку громад.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Зміна управлінських підходів органів місцевого самоврядування зумовлена внутрішньо переміщеними особами, де найскладнішим завданням виявилася їх інтеграція в соціально-економічне життя громад та зумовило зростання навантаження на місцеву соціальну інфраструктуру, збільшення видатків місцевих бюджетів, реалізацію програм і проєктів їх підтримки та надання додаткових соціальних послуг.

Обумовлено зниження підприємницької активності суб'єктів господарювання порівняно з довоєнним періодом, де найбільше падіння економічної активності простежується в громадах прифронтових регіонах. До факторів зниження відносять брак кваліфікованих кадрів; низьку підприємницьку активність місцевих мешканців у більшості громад; втрату вибудованих логістичних ланцюгів й необхідність налагодження нових комунікацій; формальний характер підтримки бізнесу органами місцевого самоврядування тощо.

Встановлено, що органи місцевого самоврядування для підтримки розвитку місцевої економіки використовують обмежений інструментарій місцевого економічного розвитку, а інструменти фінансової та кредитної підтримки практично не застосовуються. Інструменти соціальної підтримки здебільшого запроваджуються через програми місцевого розвитку з виростанням фінансових ресурсів регіонального рівня.

Акцентовано, відносини між органами влади регіонального та державного рівня і бізнесом

характеризуються високим рівнем недовіри, що обумовлює до налагодження їх комунікації.

Серед нових інструментів для збереження інституційної та фінансово-економічної стійкості громад визначено посилення донорської підтримки (співробітництва) європейських держав для розвитку та розбудови інфраструктури громад, їх модернізації, підготовка й впровадження проєктів соціального-економічного розвитку в повоєнний період.

Встановлено детермінанти порушення фінансової стійкості громад (руйнування інфраструктури, житла, зниження економічної активності, падіння рівня реальних доходів населення, демографічна криза), що обумовило низку заходів на різних рівнях управління для стабілізації ситуації.

Обґрунтовано важливість формування системи фінансового забезпечення конкурентоспроможності громад, яка передбачає наявність достатнього обсягу фінансування щодо реалізації проєктів, програм розвитку територій для підвищення якості життя населення, формування привабливих умов для розвитку бізнесу, залучення інвесторів.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Борщевський В., Матвеев Є., Куропась І., Микита О. Територіальні громади в умовах воєнного стану: як забезпечити ефективне управління в контексті пріоритетів повоєнного розвитку. *Громадський простір*. 29 квітня 2022 р. URL: <https://www.prostir.ua/?news=terytorialni-hromady-v-umovah-vojennoho-stanu-yak-zabezpechyty-efektyvne-upravlinnya-v-kontekstipriorytetiv-povojennoho-rozvytku> (дата звернення: 10.09.2024).
2. Ващенко К. О. Політологія для вчителя. К. О. Ващенко, В. О. Корнієнко. Київ : Вид. ім. М. П. Драгоманова, 2011. 406 с.
3. Козіна В., Сербіна А., Станкус Т. Окремі питання співробітництва територіальних громад в умовах воєнного стану : метод. рекомендації. Ч. 1. 2024. 69 с.
4. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України (станом на 10.07.2024). URL: [https://mtu.gov.ua/files/Monitoring\\_18.pdf](https://mtu.gov.ua/files/Monitoring_18.pdf) (дата звернення: 12.09.2024)
5. Як покращити співробітництво територіальних громад? Спільна дискусія. Офіс Ради Європи в Україні. 10 квітня 2024 р. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/inter-municipal-co-operation-under-martial-law-in-ukraine-taking-stock-of-existing-practices-and-ways-forward> (дата звернення: 09.09.2024)
6. 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: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 2023. 8(5), 90.

7. Radchenko O., Kovach V., Semenets-Orlova I., Zaporozhets A. (Eds.). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature. 2023.
8. Semenets-Orlova I., et al. Distance learning technologies and innovations in education for sustainable development. *Stud. Appl. Econ*, 2021, 39.5.
9. Shmalenko I., Yeftieni N., Semenets-Orlova I. Impact of social media influencers on public policy and political discourse. In International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL 2021). Atlantis Press. 2021, December. (pp. 88–93).

#### REFERENCES: —

1. Borshchevskiy, V., Matvieiev, Ye., Kuropas, I., & Mykyta, O. (2022, April 29). Terytorialni hromady v umovakh voiennoho stanu: yak zabezpechyty efektyvne upravlinnia v konteksti priorytetiv povoiennoho rozvytku [Territorial communities under martial law: how to ensure effective management in the context of post-war development priorities]. *Hromadskyi prostir*. Retrieved from: <https://www.prostir.ua/?news=terytorialni-hromady-v-umovah-vojennoho-stanu-yak-zabezpechyty-efektyvne-upravlinnya-v-kontekstipriorytetiv-povojennoho-rozvytku> [in Ukrainian] (Mode to access: 10.09.2024).
2. Vashchenko, K. O. (2011). Politolohiia dlia vchytelia [Politology for teachers]. K. O. Vashchenko, V. O. Korniienko. Kyiv : Vyd. im. M. P. Drahomanova [in Ukrainian].
3. Kozina, V., Serbina, A., Stankus, T. Okremi pytan- nia spivrobitnytstva terytorialnykh hromad v umovakh voiennoho stanu : metod. Rekomendatsii [Certain issues of cooperation of territorial communities under martial law: method. recommendations]. Ch. 1. 2024. 69 s. [in Ukrainian].
4. Monitorynh reformy mistsevoho samovriaduvannya ta terytorialnoi orhanizatsii vlady [Monitoring the reform of local self-government and territorial organization of power]. Ministerstvo rozvytku hromad, terytorii ta infrastruktury Ukrainy (stanom na 10.07.2024). Retrieved from: [https://mtu.gov.ua/files/Monitoring\\_18.pdf](https://mtu.gov.ua/files/Monitoring_18.pdf) ((Mode to access: 12.09.2024). [in Ukrainian].
5. Yak pokrashchyty spivrobitnytstvo terytorialnykh hromad? Spilna dyskusiiia [How to improve cooperation of territorial communities? Joint discussion]. Ofis Rady Yevropy v Ukraini. 10 kvitnia 2024 r. Retrieved from: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/inter-municipal-co-operation-under-martial-law-in-ukraine-taking-stock-of-existing-practices-and-ways-forward> (Mode to access: 09.09.2024). [in Ukrainian].
6. Chorna, O., Orlova, I. S., Shyshliuk, V., Pugachov, M., & Pugachov, V. (2023). Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management.

*International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(5), 90.

7. Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., & Zaporozhets, A. (Eds.). (2023). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature.
8. Semenets-Orlova, I., Teslenko, V., Dakal, A., Zadorozhnyi, V., Marusina, O., & Klochko, A. (2021). Distance learning technologies and innovations in education for sustainable development. *Stud. Appl. Econ*, 39(5).
9. Shmalenko, I., Yeftieni, N., & Semenets-Orlova, I. (2021, December). Impact of social media influencers on public policy and political discourse. In *International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL 2021)* (pp. 88–93). Atlantis Press.

УДК 351.746:007

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-1\(42\)-3](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-1(42)-3)

**Кудрявський Іван Володимирович,**

докторант, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, <https://orcid.org/0009-0009-5167-7648>

**Kudriavskiy Ivan Volodymyrovych,**

Doctoral Student, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., <https://orcid.org/0009-0009-5167-7648>



**Крива Людмила Миколаївна,**

кандидат історичних наук, директор Центру координації наукових видань та міжнародних проєктів ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, <https://orcid.org/0000-0002-8766-1543>

**Kryva Liudmyla Mykolajivna,**

Candidate of Historical Sciences, Director of the Center of Scientific Publications Coordination and International Projects, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska str., <https://orcid.org/0000-0002-8766-1543>



---

## РЕЗУЛЬТАТИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАХИСТУ БЕЗПЕКИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ У СЕРЕДНЬОСТРОКОВІЙ ПЕРСПЕКТИВІ

**Анотація.** Застосування механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору, як і будь-яке втручання в інформаційний простір, залежно від його характеру та спрямованості, матиме низку серйозних наслідків у короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективі. Уряди держав зазвичай намагаються визначати стратегії розвитку в різних сферах. Переважно їх закріплюють у документах, і Україна не є в цьому винятком. Реагування або дії, зокрема й у сфері захисту безпеки інформаційного простору, які розраховані на коротко-



тривалі наслідки і відповідають на щоденні проблеми та виклики, теж не можуть залишитися поза увагою, оскільки це основна частина роботи як безпосередніх виконавців, так і осіб, що приймають рішення у сфері державного управління. При цьому наслідки дій та ефекти у середньостроковій перспективі, які знаходяться між рівнем стратегічного планування й повсякденними завданнями, іноді бувають обділені увагою спеціалістів і потребують додаткового дослідження через особливості їх пропрацювання.

Мета запропонованого дослідження – пошук способів підвищення ефективності механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору через аналіз історичних та сучасних середньострокових ефектів від заходів контролю інформаційного простору державними інституціями.

Завдання дослідження полягає в аналізі історичних джерел, наукових праць, офіційних повідомлень та публіцистичних матеріалів, що надають можливість вивчити проблематику функціонування механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору в умовах відбиття Силами оборони України російського широкомасштабного вторгнення при інтенсивному застосуванні різними суб'єктами заходів контролю інформаційного простору в контексті оцінки середньострокових ефектів (незапланованих наслідків) від таких заходів.

Наукова новизна дослідження і його результатів полягає в комплексному розгляді проблемних питань сучасного державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору України, пов'язаних з активним веденням учасниками наповнення інформаційного простору інформаційних дій з акцентом на наслідки таких дій у середньостроковій перспективі в умовах відбиття Силами оборони України російського широкомасштабного вторгнення.

Методологія. В ході роботи застосовано такі методи наукового дослідження: історичний, порівняльного аналізу, ретроспективного аналізу, аналізу та синтезу, дедукції, індукції, системно-структурний, лінгвістичний, формально-логічний.

Висновки. Робота державних механізмів у сфері захисту безпеки інформаційного простору передбачає ефекти у середньостроковій перспективі у вигляді результатів сукупності синхронізованих інформаційних дій, а саме: стабільних змін оцінок, переконань, ставлень різноманітних, поєднаних між собою цільових аудиторій, на основі яких можна продовжувати подальшу реалізацію інформаційно-комунікаційної політики держави з метою поетапного наближення до досягнення стратегічного ефекту комунікаційної діяльності.

Для успішного планування й організації інформаційних дій та роботи механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору недостатньо застосування доступних механізмів і систем автоматичного моніторингу інформаційного простору, належного кадрового відбору та якісної індивідуальної підготовки спеціалістів, що у своїй сукупності можуть забезпечити інформаційні дії тактичного рівня. Середньострокова перспектива (оперативний рівень інформаційно-комунікаційної діяльності) уже вимагає налагодженої роботи складних організаційних структур і їх колективів, детального аналізу та прогнозування дій учасників наповнення інформаційного простору й чіткої постійної координації як із державним керівництвом, що визначає стратегічні завдання, так і з безпосередніми виконавцями, що діють на тактичному рівні, за умов дотримання принципів якісного лідерства і наявності достатнього авторитету посадових осіб та інституцій інформаційно-комунікаційної діяльності оперативного рівня.

Враховуючи інтенсивність та масштаб бойових дій, які ведуться в рамках відбиття Україною російського широкомасштабного вторгнення, що підтримується повним арсеналом засобів деструктивного інформаційно-психологічного впливу російської федерації, найбільш придатними для застосування можуть бути методики аналізу і сценарії інформаційних дій, які розроблялися й випробовувалися не у цивільних сферах (політичної, економічної чи іншої конкуренції), а саме для протидії (нівелювання, мінімізації ефектів) деструктивному інформаційно-психологічному впливу воєнного противника, який ставить за мету глобальний вплив на чисельні цільові аудиторії з різним характером та особливостями сприйняття з метою досягнення воєнних і воєнно-політичних цілей при мінімальних або відсутніх механізмах стримування такої агресивної діяльності.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у вивченні стратегічних ефектів роботи механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору (у довгостроковій перспективі).

**Ключові слова:** державне управління, інформаційний простір, інформаційна війна, стратегічні комунікації, російська агресія, інформаційно-психологічний вплив.

## RESULTS OF APPLICATION OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE FIELD OF INFORMATION SPACE SECURITY PROTECTION IN THE MEDIUM TERM

**Abstract.** The use of public administration mechanisms in the field of information space security, as well as any intervention in the information space, depending on its nature and focus, will have a number of serious consequences in the short, medium and long term. Governments usually try to define development strategies in various areas. Most of them are enshrined in documents, and Ukraine is no exception. Reactions or actions, including in the field of information space security, which are designed for short-term consequences and respond to daily problems and challenges, cannot be ignored, as this is the main part of the work of both direct executors and decision-makers in the field of public administration. At the same time, the consequences of actions and effects in the medium term, which lie between the level of strategic planning and everyday tasks, are sometimes deprived of the attention of specialists and require additional research due to the peculiarities of their elaboration.

The purpose of the proposed study is to find ways to improve the efficiency of public administration mechanisms in the field of information space security protection by analyzing the historical and current medium-term effects of information space control measures by state institutions.

The objective of the study is to analyze historical sources, scientific papers, official reports and journalistic materials that provide an opportunity to study the problems of functioning of public administration mechanisms in the field of information space security protection in the context of repulsion of the Russian large-scale invasion by the Ukrainian Defense Forces with intensive use of information space control measures by various actors in the context of assessing the medium-term effects (unintended consequences) of such measures.

The scientific novelty of the study and its results lies in a comprehensive consideration of the problematic issues of modern public administration in the field of protection of the security of Ukraine's information space related to the active conduct of information actions by participants in filling the information space with an emphasis on the consequences of such actions in the medium term in the context of repulsion of a large-scale Russian invasion by the Ukrainian Defense Forces.

**Methodology.** The following methods of scientific research were used in the course of the study: historical, comparative analysis, retrospective analysis, analysis and synthesis, deduction, induction, systemic and structural, linguistic, formal and logical.

**The conclusions.** The work of state mechanisms in the field of information space security provides for effects in the medium term in the form of the results of a set of synchronized information actions, namely, stable changes in assessments, beliefs, attitudes of various interconnected target audiences, on the basis of which it is possible to continue further implementation of the state information and communication policy in order to gradually approach the achievement of the strategic effect of communication activities.

For successful planning and organization of information actions and operation of public administration mechanisms in the field of information space security protection, it is not enough to use available mechanisms and systems of automatic monitoring of the information space, proper personnel selection and high-quality individual training of specialists, which together can provide information actions of the tactical level. The medium-term perspective (the operational level of information and communication activities) already requires well-coordinated work of complex organizational structures and their teams, detailed analysis and forecasting of actions of participants in filling the information space and clear ongoing coordination with both the state leadership, which defines strategic tasks, and direct executors operating at the tactical level, provided that the principles of quality leadership are observed and that officials and institutions of information and communication have sufficient authority.

Given the intensity and scale of the hostilities that are being conducted as part of Ukraine's repulsion of Russia's large-scale invasion, supported by a full arsenal of destructive information and psychological influence, the most suitable for use may be the methods of analysis and scenarios of information actions that were developed and tested not in civilian spheres (political, economic or other competition), but specifically to counteract (level, minimize the effects of) the destructive information and psychological influence of the military enemy.

Prospects for further research are seen in the study of the strategic effects of the mechanisms of public administration in the field of information space security (in the long term).

**Key words:** public administration, information space, information warfare, strategic communications Russian aggression, information and psychological influence.

**Постановка проблеми.** Питання стратегічного планування розвитку механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору потребує постійної уваги з боку державного керівництва. В Україні прийнято низку нормативно-правових, нормативних актів та інших керівних документів, які регламентують стратегію розвитку механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору. Це, зокрема, Стратегія інформаційної безпеки, затверджена Указом Президента України від 28 грудня 2021 року № 685/2021 (Про Стратегію інформаційної безпеки: Указ Президента України від 28 грудня 2021 року № 685/2021), Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 14 вересня 2020 р. № 392/220 (Про Стратегію національної безпеки України: Указ президента України від 14 вересня 2020 р. № 392/220), Стратегія кібербезпеки України, затверджена Указом Президента України від 26 серпня 2021 року № 447/2021 (Про стратегію кібербезпеки України: Указ президента України від 26 серпня 2021 р. № 447/2021), та багато інших. Як бачимо, основоположні документи, що визначають напрямки розвитку механізмів захисту безпеки інформаційного простору в Україні, закладалися ще до початку російського широкомасштабного вторгнення.

Стратегічне планування буде ускладненим за умов гострої кризи, особливо – викликані активними бойовими діями в усіх відомих просторах ведення бойових дій, включаючи інформаційний простір. При цьому розуміння стратегічної мети та проміжних цілей в ході її поетапного досягнення є необхідною умовою забезпечення можливості планування й державного управління. Зрозуміло, що стратегічні документи і настанови не можуть змінюватися при кожній зміні зовнішніх обставин. Але надмірна консервативність призводить до того, що зміст, підхід, філософія та деякі окремі терміни у таких документах, як, наприклад, “гібридна агресія російської федерації” (Про стратегію кібербезпеки України: Указ президента України від 26 серпня 2021 р. № 447/2021), яка вже давно перейшла у формат широкомасштабної агресії за фактом, здаються дещо дивними. Досить сумнівно, що без відповідних редакцій та інтерпретацій такі документи можна ефективно застосовувати й керуватися ними в ході розробки керівних документів, розрахованих на врегулювання відповідних питань у середньостроковій перспективі.

Накази міністерств і відомств як доктрини зі стратегічних комунікацій Збройних Сил

України (Доктрина зі стратегічних комунікацій Збройних Сил України: наказ Головнокомандувача Збройних Сил України від 12.10.2020 року № ВКП 10-00(49).01) та Національної гвардії України (Доктрина стратегічних комунікацій Національної гвардії України ВКП НГУ. Наказ командувача Національної гвардії України від 22.11.2021 № 541), відповідно, більш прив’язані до реальності, але теж не в повній мірі відповідають сучасним вимогам до процесу державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору. Очевидна спроба взяти за основу при підготовці таких документів керівні положення відповідних доктрин Північно-атлантичного альянсу – зі стратегічних комунікацій, з інформаційних операцій та з психологічних комунікацій (NATO standard AJP-10, 2023; NATO standard AJP-10.1, 2023; NATO standard AJP-3.10.1(A), 2007) – загалом позитивно вплинула на кінцевий результат, але недостатнє пропрацювання першоджерел і їх неналежна адаптація до вимог умов відбиття широкомасштабної російської агресії, коли відбуваються довготривалі бойові дії, що не поступаються масштабами театрам бойових дій світових воєн, призвели до того, що ці документи (на зразок (Доктрина зі стратегічних комунікацій Збройних Сил України: наказ Головнокомандувача Збройних Сил України від 12.10.2020 року № ВКП 10-00(49).01; Доктрина стратегічних комунікацій Національної гвардії України ВКП НГУ. Наказ командувача Національної гвардії України від 22.11.2021 № 541)) фактично стали застарілими і вимагають доопрацювання практично з моменту їх прийняття.

Серед українських дослідників існує думка, що, з урахуванням стану розвитку поточної ситуації, рівень загрози збройної агресії росії проти України можливо вважати критичним. У середньостроковій перспективі після завершення бойових дій на території України рівень загрози повторного вторгнення з боку рф залишатиметься високим (Братко, 2023). Поряд з тим, немає факторів, які дозволяли б на даний момент адекватно спрогнозувати сам момент завершення бойових дій, тому точка відліку середньострокової перспективи у даному випадку теоретично може настати у період, що відповідає довгостроковому стратегічному плануванню. Але навіть при цьому в процесі державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору доведеться враховувати наслідки середньострокової перспективи та загрозу повторного нападу з боку росії (якщо, звісно, вона не буде нейтралізована у процесі

війни як держава, що станом на зараз видається маловірогідним).

В ідеальних умовах планування на довгострокову, середньострокову та короткострокову перспективу в процесі державного управління повинно здійснюватися на основі прогнозування. Саме у процесі прогнозування на державному рівні формується стратегічне бачення розвитку держави на довгострокову, середньострокову та короткострокову перспективи. При цьому середньострокові прогнозні розробки служать базою для формування багатоваріантного довгострокового прогнозу, де в основі більшості варіантів лежать не обмежені коливання вихідних даних, а варіанти кінцевих цільових настанов, що мають явно виражений соціально-економічний зміст (Євмешкіна, 2017). Але в умовах кризи, та особливо – війни, сам по собі процес прогнозування може бути дуже ускладнений високою вірогідністю настання різноманітних подій, які кардинально змінюють ситуацію.

Залишається нерозкритим питання визначення самих понять довго- середньо- та короткострокової перспективи у питаннях реалізації інформаційних дій та стратегічних комунікацій загалом. Спробуємо розглянути це питання на прикладі дослідження позиції учасників наповнення інформаційного простору, що працюють із соціальними мережами. Глибинні інтерв'ю розкрили дві головні теми:

- використання соціальних медіа повинно керуватися стратегічним плануванням;

- тактика соціальних медіа має обертатися навколо розмов. Результати опитування показали, що фахівці-практики, залучені до розробки та тактичної реалізації стратегії соціальних медіа, бачать свою участь як пов'язану здебільшого зі стратегічною, а не з тактичною діяльністю їхніх організацій у соціальних мережах.

Крім того, практики окреслюють стратегію та тактику соціальних мереж інакше, ніж теоретичні концептуалізації (Плаумен, Вілсон, 2018). Попри те, що проблема відома достатньо давно, не можна сказати, щоби дослідники та практики дуже сильно просунулися у її розв'язанні.

Отже, питання середньострокової перспективи у державному управлінні захистом безпеки інформаційного простору доцільно розділити щонайменше на дві основні складові, поєднані між собою, але все ж різні за своєю природою:

- середньострокова перспектива у плануванні розвитку механізмів державного управління захистом безпеки інформаційного простору;

- середньострокова перспектива реалізації механізмів захисту безпеки інформаційного про-

стору (як етап реалізації стратегічних комунікацій, віддалені за часом наслідки застосування множини синхронізованих інформаційних дій).

Якщо у військовій сфері застосування будь-яких видів озброєння або будь-якого впливу на будь-який простір ведення бойових дій, включаючи й інформаційний простір, вирішено поділом на стратегічний, оперативний і тактичний рівні, то у сфері цивільних аспектів державного управління загальноприйнята система поділу на довго- середньо- та короткострокове планування за періодом часу (до 1 року, від 1 до 5 років і більше 5 років) явно потребує коригування за умов глобального нерівномірного прискорення проходження соціальних процесів та блискавичності сучасних дій і процесів в інформаційному просторі.

Найбільш актуальним та найменш дослідженим за таких умов, залишається питання планування й реалізації інформаційних дій, які мають наслідки у середньостроковій перспективі. При цьому якщо питання стратегічних комунікацій і стратегічної перспективи інформаційно-комунікаційної діяльності є постійним об'єктом уваги дослідників і практиків, як і питання інформаційних дій тактичного рівня, що реалізуються щоденно, – то питання середньострокової перспективи реалізації синхронізованої множинності інформаційних дій (інформаційної акції, серії матеріалів деструктивного інформаційно-психологічного впливу тощо) і на сьогодні є недостатньо дослідженим. У той же час середньострокові наслідки втручання, зокрема і шляхом застосування механізмів державного управління, в інформаційний простір мають суттєву специфічну проблематику в їх прогнозуванні. Адже діяльність посадових осіб, які реалізують державне управління та планування в масштабі середньострокової перспективи, повинно поєднувати відповідність стратегічному задуму з адекватною постановкою завдань для реалізації адекватних інформаційних дій у повсякденному житті (на тактичному рівні). Це, своєю чергою, вимагає досягнення успіху в розвитку низки складових:

- у питанні юридичного забезпечення: наявності достатньої кількості керівних документів на рівні наказів центральних органів виконавчої влади, їх своєчасного постійного оновлення у відповідності до вимог часу та обстановки;

- у питанні кадрового відбору та реалізації управлінської діяльності: поєднання лідерства (щодо посадових осіб, які діють на тактичному рівні та безпосередньо реалізують інформаційні дії) з глибоким розумінням проблематики

на стратегічному рівні та дисциплінованістю й адекватністю впровадження стратегічних тенденцій в оперативне планування;

– у питанні ресурсного забезпечення: здатність, виходячи зі стратегічних завдань, спланувати, та щонайменше – замовити, необхідні ресурси, які знадобляться у середньостроковій перспективі не лише для виконання завдань посадових осіб оперативного рівня, але й для тих, хто буде безпосередньо реалізовувати інформаційні дії у відповідний період часу;

– у питанні інформаційно-аналітичної діяльності: за наявності надлишкової кількості інформації сформулювати, відповідно до умов часу, обстановки та конкретних стратегічних напрямків розвитку механізмів державного управління захистом безпеки інформаційного простору, систему відбору інформації для аналізу та її коректної обробки з метою постановки належним чином завдань персоналу тактичного рівня.

Цей перелік питань, досягнення успіху у кожному з яких є непростим завданням, особливо в умовах кризи, а тим більше, як у нашому випадку, війни, є далеко не повним. Їх розв'язання доцільно починати з визначення власне того, що таке наслідки інформаційно-комунікаційної діяльності у середньостроковій перспективі, якими вони можуть бути, та, відповідно, якими можуть бути наслідки застосування механізмів державного управління захистом безпеки інформаційного простору у середньостроковій перспективі при застосуванні інструментарію інформаційно-комунікаційної діяльності (переважно) та інших доступних інструментів (меншою мірою).

**Завдання дослідження** полягає в аналізі історичних джерел, наукових праць, офіційних повідомлень та публіцистичних матеріалів, що надають можливість вивчити проблематику функціонування механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору в умовах відбиття Силами оборони України російського широкомасштабного вторгнення при інтенсивному застосуванні різними суб'єктами заходів контролю інформаційного простору у контексті оцінки середньострокових ефектів (незапланованих наслідків) від таких заходів.

**Методологія.** В ході роботи застосовано такі методи наукового дослідження: історичний, порівняльного аналізу, ретроспективного аналізу, аналізу та синтезу, дедукції, індукції, системно-структурний, лінгвістичний, формально-логічний.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Інформаційний матеріал, необхідний для аналізу, міститься в наукових працях українських дослідників, серед яких: (Братко, 2023; Євмешкіна, 2017; Vakaliuk, Pilkevych, et al. 2022); українських та іноземних нормативно-правових актах (Про Стратегію інформаційної безпеки: Указ Президента України від 28 грудня 2021 року № 685/2021; Про Стратегію національної безпеки України: Указ президента України від 14 вересня 2020 р. № 392/220; Про стратегію кібербезпеки України: Указ президента України від 26 серпня 2021 р. № 447/2021; Доктрина зі стратегічних комунікацій Збройних Сил України: наказ Головнокомандувача Збройних Сил України від 12.10.2020 року № ВКП 10-00(49).01; Доктрина стратегічних комунікацій Національної гвардії України ВКП НГУ. Наказ командувача Національної гвардії України від 22.11.2021 № 541; NATO standard AJP-10, 2023; NATO standard AJP-10.1, 2023; NATO standard AJP-3.10.1(A), 2007); публікаціях у медіа (Semantic Force Listen; Attack index; LOOQME).

**Мета** запропонованого дослідження – пошук способів підвищення ефективності механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору через аналіз історичних та сучасних середньострокових ефектів від заходів контролю інформаційного простору державними інституціями.

**Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих результатів.** Досвід військової агресії російської федерації проти України показав актуальність та необхідність осмислення проблем морально-психологічного забезпечення у Збройних Силах України в сучасних умовах. Проблема постійної дезінформації населення, поширення пропаганди та здійснення деструктивного психологічного впливу в інтересах противника є дуже чутливою. Найпростішим інструментом для поширення дезінформації є Інтернет (легкий доступ і широка популярність). Зараз важливою є розробка методології моніторингу негативних психологічних впливів в онлайн-медіа (Vakaliuk, Pilkevych, et al. 2022). Системи автоматичного моніторингу інформаційного простору, без яких практично неможливо організувати ефективну діяльність посадових осіб органів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору на тактичному рівні, які повинні забезпечувати необхідні ефекти інформаційних дій та захист безпеки інформаційного простору в короткостроковій та середньостроковій

перспективі, далеко не завжди виконують свої завдання належним чином.

Протягом останніх років системи моніторингу інформаційного простору були сильно удосконалені. Практично всі вони побудовані із застосуванням нейромереж, здатних до активного навчання, що володіють високою адаптивністю. За основу таких комплексів, що зазвичай поєднують у собі складні технології з роботою кваліфікованих спеціалістів, можуть братися різні види інформації для аналізу або поєднання цих видів (типів) інформації. Чи не найбільш поширений та популярний сьогодні моніторинг інформаційного простору на основі нейролінгвістичного або семантичного аналізу, який застосовується, зокрема, такими автоматичними системами моніторингу інформаційного простору, як Semantic Force (Semantic Force Listen) чи українська Attack index (Attack index). Може також активно застосовуватися або братися за основу аналіз візуальних образів, зокрема глибокий аналіз оперативних результатів візуальної психодіагностики, як у роботі системи автоматичного моніторингу інформаційного простору LOOQME (LOOQME). Такі інструменти, попри те, що вони є достатньо дорогими (вимагають регулярної оплати, встановлення спеціального програмного забезпечення, в окремих випадках – встановлення та налаштування спеціальної апаратури, навчання персоналу організації), здатні значно полегшити роботу посадових осіб, які беруть участь в діяльності механізмів державного управління захистом безпеки інформаційного простору на тактичному рівні. Вони дозволяють достатньо швидко та ефективно знайти інформацію за необхідною тематикою, в окремих випадках – визначити тональність цієї інформації (позитивну, негативну, нейтральну тощо). Це досить сильно допомагає в аналізі поточної обстановки. Компанії, які презентують такі автоматичні системи моніторингу інформаційного простору, зазвичай вказують наявність аналітичного модуля та декларують можливість автоматичного створення прогнозів, прогнозування дій суб'єктів інформаційної атаки, деструктивного інформаційно-психологічного впливу. На практиці ж такий продукт виглядає зазвичай малопродатним для застосування і переважно не може задовольняти потреби персоналу, що реалізовує планування інформаційних дій на рівні середньострокової перспективи.

Попри здатність до навчання нейромереж, інтеграція зусиль технічних спеціалістів та експертів у сфері масової інформації поки не

досягла такого рівня, щоби враховувати усі соціокультурні особливості, традиції та висловлювання, які можуть не бути широковідомими, але активно застосовуватися у середовищі окремих субкультур, та інші елементи контенту, які недостатньо аналізувати за їхнім прямим лексичним значенням чи навіть за результатами візуальної психодіагностики графічної складової контенту, який поширюється. Добра усмішка далеко не завжди означає відсутність деструктивного інформаційно-психологічного впливу або його елементів у контенті, що поширюється, а прямого лінгвістичного аналізу без урахування контекстів, тим більше, може бути недостатньо. Особливо це стосується випадків, коли деструктивний інформаційно-психологічний вплив планується у декілька етапів на середньострокову перспективу та передбачає поступове, поетапне, досягнення результатів. За таких обставин само по собі питання визначення, якого кінцевого ефекту намагається досягнути суб'єкт реалізації деструктивного інформаційно-психологічного впливу, вимагає не просто застосування програмно-технічного забезпечення достатньої якості, але й тривалої роботи вузьких спеціалістів.

Більше того, механізми державного управління захистом безпеки інформаційного простору в Україні мають своїм завданням не просто врегулювання та легке коригування нормального функціонування інформаційного простору, але й протидію деструктивному інформаційно-психологічному впливу противника, який в умовах війни здійснюється безперервно протягом багатьох років на тактичному, оперативному та стратегічному рівні усіма доступними способами та інструментами.

Якщо атакуючій стороні для досягнення тактичного чи оперативного (у середньостроковій перспективі) ефекту деструктивного інформаційно-психологічного впливу достатньо правильно обрати вразливу цільову аудиторію та глибоко вивчити контексти й усю доступну інформацію за якоюсь вузькою тематикою, чутливою саме для обраної аудиторії, то посадовій особі, яка намагатиметься протидіяти такому деструктивному інформаційно-психологічному впливу, навіть просто для його ідентифікації та оцінки, не кажучи вже про розробку шляхів протидії, необхідно знати набагато більший об'єм інформації, аніж тому, хто планує деструктивний інформаційно-психологічний вплив. За приблизно однакового рівня знань, загальної ерудиції, досвіду і професіоналізму в цілому, у конкретній життєвій ситуації протистояння спеціаліст з інформаційно-психологічних опе-

рацій, який реалізовує деструктивний інформаційно-психологічний вплив, завжди матиме суттєву перевагу над посадовою особою органів державного управління, що забезпечує протидію (нівелювання наслідків) деструктивному інформаційно-психологічному впливу.

Тому для адекватної реалізації захисту безпеки інформаційного простору необхідно мати або значно вищий професійний рівень та, одночасно, кількісну перевагу кадрів, які працюють у напрямку протидії (нівелювання результатів) ворожому деструктивному інформаційно-психологічному впливу, що в наших умовах завідомо неможливо, враховуючи багатократну перевагу противника у ресурсах, або ж виходити з ситуації шляхом удосконалення систем та механізмів державного управління, нав'язування ініціативи в ході протистояння в інформаційному просторі, здобуття когнітивної переваги, та власне, шляхом активного застосування нелінійних асиметричних заходів у поєднанні з дотриманням правил комунікації, які дозволяють уникнути дискредитації каналів поширення інформації не лише у короткостроковій, але й у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Якщо цивільні, загальнодоступні, особливо – виключно програмні, механізми аналізу контенту можуть задовольняти потреби короткострокової перспективи (тактичного рівня) у питаннях захисту безпеки інформаційного простору, але бути абсолютно непридатними для планування й активності на оперативному рівні (у середньостроковій перспективі), то видається логічним звернутися до систем та аналітичних методик, які спеціально розроблялися і призначалися для протидії (нівелювання наслідків) деструктивному інформаційно-психологічному впливу противника (у значенні озброєного ворога, мотивація якого спрямована на знищення), а не емоційного ображеного окремого представника цільової аудиторії чи, у крайньому разі, бізнес-конкурента.

Так, доктрина з психологічних операцій НАТО АJP 3.10.1 пропонує застосовувати для оцінки діяльності противника у питаннях деструктивного інформаційно-психологічного впливу SCAME-аналіз. Аналіз психологічної активності противника передбачає детальне вивчення джерела, змісту, аудиторії, носіїв та ефектів (SCAME) його повідомлень з метою отримання розвідувальних даних, які доповнюють традиційні форми розвідки. Аудиторія та ефекти можуть бути як ненавмисними, так і навмисними. Основною метою аналізу психологічної активності противника є збір розвідувальної

інформації, пов'язаної з деструктивним інформаційно-психологічним впливом (PSYOPS). Це робиться для того, щоб оцінити її вплив на власні війська, а також на дружню і неприхильну цивільну аудиторію в межах району відповідальності, щоб мати можливість усунути або зменшити негативні наслідки, а також використати будь-яке протиріччя в цій психологічній діяльності противника. Аналіз також передбачає систематичне вивчення іноземних засобів масової комунікації, призначених для внутрішньої та/або міжнародної аудиторії (NATO standard АJP-3.10.1(A), 2023).

Доктрина не обмежується методикою аналізу активності противника у питаннях деструктивного інформаційно-психологічного впливу і пропонує десять технік, які виявилися ефективними у минулому та можуть застосовуватися у майбутньому для нівелювання (мінімізації) ефектів деструктивного інформаційно-психологічного впливу противника. Це, зокрема, пряме спростування, непряме спростування, випередження, відволікання уваги, ініціативний обман, мінімізація, імунізація, ізоляція, мовчання, обмежувальні заходи та контроль над чутками (NATO standard АJP-3.10.1(A), 2007). Такі заходи реалізуються й зараз і залишаються ефективними, оскільки при їх розробці враховувався не лише розвиток науки, техніки та сучасного інформаційно-комунікативного середовища, але передусім – сама людська природа, яка, попри розвиток технологій, у багатьох питаннях залишається практично незмінною, а в період екстремальних ситуацій, катаклізмів, воєн та революцій дуже швидко повертається до традиційної жорсткої форми, дуже швидко втрачаючи будь-які гуманістичні нашарування цивілізації.

З іншого боку, хоча методики на кшталт SCAME-аналізу теоретично може застосовувати один висококваліфікований аналітик із достатнім програмно-технічним забезпеченням самостійно, на практиці вони розроблялися та вдосконалювалися з урахуванням роботи штабу чи аналогічного колективу людей, які є фахівцями у своїй справі, та робота яких підпорядкована чітким правилам управління й ієрархічної взаємодії. Безумовно, утримання таких фахівців та забезпечення їхньої роботи буде значно дорожчим, аніж підписка на автоматичну систему моніторингу інформаційного простору, але й результат прогнозів, і прийняті рішення щодо роботи державних механізмів у сфері захисту безпеки інформаційного простору, розрахованої на ефекти у середньостроковій пер-

спективі, у такому випадку можуть стати більш ефективними.

Залишається відкритим питання, що вважати наслідками інформаційних дій у середньостроковій перспективі та за якими критеріями їх визначати. Якщо мова йде про період від одного до п'яти років, – то в умовах сучасної динаміки інформаційного середовища ми, переважно, не можемо згадати, що було актуальним в інформаційному порядку денному рік тому. Поряд з тим, поняття когнітивної зброї, наприклад, передбачає закладку нешкідливих, на перший погляд, наративів, які в окремих випадках повинні спрацювати навіть не у середньостроковій, а в довгостроковій стратегічній перспективі, коли будуть досягнуті необхідні умови, створення яких може бути покладено на зовсім інші механізми державного управління, не завжди прямо пов'язані з інформаційним простором.

Прикладом типового завдання інформаційних дій, розрахованих на ефект у середньостроковій перспективі, може виступати стабільна, належним чином зафіксована зміна оцінок та переконань цільової аудиторії щодо певного об'єкта, яка, відповідно, дає можливість проводити подальшу інформаційну політику, аж до поетапного досягнення кінцевого стратегічного ефекту відповідної інформаційно-комунікаційної діяльності. Це значно більше, аніж одноразова диверсифікація (відволікання) суспільної думки від важливих чи чутливих питань з метою вирішення повсякденних епізодичних завдань тактичного рівня, але й значно менше, аніж наприклад, налагодження взаємовідносин з урядом іншої країни при сприятливій позитивній думці населення обох країн чи зайняття певного становища держави у визначеній міжнародній спільноті з визначеними переговорними (іншими) позиціями щодо певного спектру питань.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Робота державних механізмів у сфері захисту безпеки інформаційного простору передбачає ефекти у середньостроковій перспективі у вигляді результатів сукупності синхронізованих інформаційних дій, а саме: стабільних змін оцінок, переконань, ставлень різноманітних, поєднаних між собою цільових аудиторій, на основі яких можна продовжувати подальшу реалізацію інформаційно-комунікаційної політики держави з метою поетапного наближення до досягнення стратегічного ефекту комунікаційної діяльності.

Для успішного планування й організації інформаційних дій та роботи механізмів держав-

ного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору недостатньо застосування доступних механізмів і систем автоматичного моніторингу інформаційного простору, належного кадрового відбору та якісної індивідуальної підготовки спеціалістів, що у своїй сукупності можуть забезпечити інформаційні дії тактичного рівня. Середньострокова перспектива (оперативний рівень інформаційно-комунікаційної діяльності) уже вимагає налагодженої роботи складних організаційних структур і їх колективів, детального аналізу та прогнозування дій учасників наповнення інформаційного простору й чіткої постійної координації як із державним керівництвом, що визначає стратегічні завдання, так і з безпосередніми виконавцями, що діють на тактичному рівні, за умов дотримання принципів якісного лідерства і наявності достатнього авторитету посадових осіб та інституцій інформаційно-комунікаційної діяльності оперативного рівня.

Враховуючи інтенсивність та масштаб бойових дій, які ведуться в рамках відбиття Україною російського широкомасштабного вторгнення, що підтримується повним арсеналом засобів деструктивного інформаційно-психологічного впливу російської федерації, найбільш придатними для застосування можуть бути методики аналізу і сценарії інформаційних дій, які розроблялися й випробовувалися не у цивільних сферах (політичної, економічної чи іншої конкуренції), а саме для протидії (нівелювання, мінімізації ефектів) деструктивному інформаційно-психологічному впливу воєнного противника, який ставить за мету глобальний вплив на чисельні цільові аудиторії з різним характером та особливостями сприйняття з метою досягнення воєнних і воєнно-політичних цілей при мінімальних або відсутніх механізмах стримування такої агресивної діяльності.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у вивченні стратегічних ефектів роботи механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору (у довгостроковій перспективі).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: \_\_\_\_\_

1. Про Стратегію інформаційної безпеки: Указ Президента України від 28 грудня 2021 року № 685/2021. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021/print> (дата звернення – 18.01.2025).
2. Про Стратегію національної безпеки України: Указ президента України від 14 вересня



- 2020 р. № 392/220. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (дата звернення – 18.01.2025).
3. Про стратегію кібербезпеки України: Указ президента України від 26 серпня 2021 р. № 447/2021. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021/print> (дата звернення – 18.01.2025).
  4. Доктрина зі стратегічних комунікацій Збройних Сил України: наказ Головнокомандувача Збройних Сил України від 12.10.2020 року № ВКП 10-00(49).01. Сили територіальної оборони ЗСУ. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/04/%D0%92%D0%9A%D0%9F-10-0049.01-%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%D0%B7%D1%96-%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B8%CC%86.pdf> (дата звернення – 18.01.2025).
  5. Доктрина стратегічних комунікацій Національної гвардії України ВКП НГУ. Наказ командувача Національної гвардії України від 22.11.2021 № 541. Національна гвардія України. URL: <https://ngu.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/vkp-11-0101.01-doktryna-strategichnyh-komunikacij-ngu.pdf.pdf> (дата звернення – 18.01.2025).
  6. NATO standard AJP-10. Allied Joint Doctrine for strategic communications. March 2023. URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6525459d244f8e00138e7343/AJP\\_10\\_Strat\\_Comm\\_Change\\_1\\_web.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6525459d244f8e00138e7343/AJP_10_Strat_Comm_Change_1_web.pdf) (дата звернення 18.01.2025).
  7. NATO standard AJP-10.1. Allied Joint Doctrine for information operations. January 2023. URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/650c03bf52e73c000d9425bb/AJP\\_10\\_1\\_Info\\_Ops\\_UK\\_web.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/650c03bf52e73c000d9425bb/AJP_10_1_Info_Ops_UK_web.pdf) (дата звернення 18.01.2025).
  8. NATO standard AJP-3.10.1(A) Allied Joint Doctrine for psychological operations. October 2007. URL: <https://info.publicintelligence.net/NATO-PSYOPS.pdf> (дата звернення 18.01.2025).
  9. Братко А. Аналіз загроз безпековому середовищу в прикордонному просторі. Соціальний розвиток і безпека, 2023. 13 (4), С. 14. <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.4.2> (дата звернення 18.01.2025).
  10. Євмешкіна О. Реалізація функції прогнозування на різних рівнях державного управління. *Державне управління та місце самоврядування*, 2017. Вип. 1(32). URL: [https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:vJnIMqsViesJ:scholar.google.com/+Державне+управління:+стратегічне,+середньострокове+i+короткострокове+планування&hl=uk&as\\_sdt=0,5](https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:vJnIMqsViesJ:scholar.google.com/+Державне+управління:+стратегічне,+середньострокове+i+короткострокове+планування&hl=uk&as_sdt=0,5) (дата звернення 19.01.2025)
  11. Плаумен К. Д., Вілсон, К. Стратегія і тактика в стратегічній комунікації: вивчення їх перетину з використанням соціальних медіа. *Міжнародний журнал стратегічних комунікацій*. 2018. 12 (2), 125–144. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1428979> (дата звернення 19.01.2025).
  12. Vakaliuk, T. A., Pilkevych, I. A., Fedorchuk, D. L., Osadchyi, V. V., Tokar, A. M. and Naumchak, O. M., 2022. Methodology of monitoring negative psychological influences in online media. *Educational Technology Quarterly*. 2022(2), pp. 143–151. Available from: <https://doi.org/10.55056/etq.1> (дата звернення 19.01.2025).
  13. Semantic Force Listen. Understand. Act. URL: <https://semanticforce.ai/ua> (дата звернення 19.01.2025).
  14. Attack index. Контролюй та коригуй інформацію про себе. URL: <https://attackindex.com/uk/golovna-attakindex/> (дата звернення 19.01.2025).
  15. LOOQME. Комплексні аналітичні звіти про бренд. URL: <https://www.looqme.io/reports/content-analysis> (дата звернення 19.01.2025).

## REFERENCES:

1. Pro Stratehiiu informatsiinoi bezpeky: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 28 hrudnia 2021 roku № 685/2021. [On the Information Security Strategy: Decree of the President of Ukraine of December 28, 2021 No. 685/2021]. Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021/print>. [in Ukrainian].
2. Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy: Ukaz prezydenta Ukrainy vid 14 veresnia 2020 r. № 392/220. [On the National Security Strategy of Ukraine: Decree of the President of Ukraine of September 14, 2020, No. 392/220]. Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>. [in Ukrainian].
3. Pro stratehiiu kiberbezpeky Ukrainy: Ukaz prezydenta Ukrainy vid 26 serpnia 2021 r. № 447/2021. [On the cybersecurity strategy of Ukraine: Decree of the President of Ukraine of August 26, 2021, No. 447/2021]. Verkhovna Rada Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021/print>. [in Ukrainian].
4. Doktryna zi stratehichnykh komunikatsii Zbroinykh Syl Ukrainy: nakaz Holovnokomanduvacha Zbroinykh Syl Ukrainy vid 12.10.2020 roku № VKP 10-00(49).01. [Doctrine on Strategic Communications of the Armed Forces of Ukraine: Order of the Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine of 12.10.2020 No. VKP 10-00(49).01.]. Syly terytorialnoi oborony ZSU. Retrieved from: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/04/%D0%92%D0%9A%D0%9F-10-0049.01-%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%D0%B7%D1%96-%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B8%CC%86.pdf> [in Ukrainian].

5. Doktryna stratehichnykh komunikatsii Natsionalnoi hvardii Ukrainy VKP NHU. Nakaz komanduvacha Natsionalnoi hvardii Ukrainy vid 22.11.2021 № 541. [The Doctrine of Strategic Communications of the National Guard of Ukraine of the NGU. Order of the Commander of the National Guard of Ukraine of 22.11.2021 No. 541]. Natsionalna hvardiia Ukrainy. Retrieved from: <https://ngu.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/vkp-11-0101.01-doktryna-strategichnyh-komunikaczij-ngu.pdf.pdf>. [in Ukrainian].
6. NATO standard AJP-10. Allied Joint Doctrine for strategic communications. March 2023. Retrieved from: [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6525459d244f8e00138e7343/AJP\\_10\\_Strat\\_Comm\\_Change\\_1\\_web.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6525459d244f8e00138e7343/AJP_10_Strat_Comm_Change_1_web.pdf). [in English].
7. NATO standard AJP-10.1. Allied Joint Doctrine for information operations. January 2023. Retrieved from: [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/650c03bf52e73c000d9425bb/AJP\\_10\\_1\\_Info\\_Ops\\_UK\\_web.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/650c03bf52e73c000d9425bb/AJP_10_1_Info_Ops_UK_web.pdf) [in English].
8. NATO standard AJP-3.10.1(A) Allied Joint Doctrine for psychological operations. October 2007. Retrieved from: <https://info.publicintelligence.net/NATO-PSYOPS.pdf> [in English].
9. Bratko, A. (2023). Analiz zahroz bezpekovomu sere-dovyshchu v prykordonnomu prostori. [Bratko A. Analiz zahroz bezbekovomu sere-dovyshchu v prykordonnomu prostori]. *Sotsialnyi rozvytok i bezpeka*. [Social development and security]. 13 (4). DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.4.2> [in Ukrainian].
10. Ievmieshkina, O. (2017). Realizatsiia funktsii prohnouzuvannia na riznykh rivniakh derzhavnoho upravlinnia. [Realization of the forecasting function at different levels of public administration]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriadvannia*. 1(32). Retrieved from: [https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:vJnIMqsViesJ:scholar.google.com/+%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B5+%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F:+%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5,+%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B5+%D1%96+%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%82%D0%BA%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B5+%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F&hl=uk&as\\_sdt=0,5](https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:vJnIMqsViesJ:scholar.google.com/+%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B5+%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F:+%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5,+%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B5+%D1%96+%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%82%D0%BA%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B5+%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F&hl=uk&as_sdt=0,5) [in Ukrainian].
11. Plaumen, K., Vilson, K. (2018). Stratehiia i taktyka v stratehichnii komunikatsii: vyvchennia yikh peretynu z vykorystanniam sotsialnykh media [Ploumen, K., Wilson, K. Strategy and tactics in strategic communication: exploring their intersection with the use of social media]. *Mizhnarodnyi zhurnal stratehichnykh komunikatsii*. 12 (2), 125–144. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1428979> [in Ukrainian].
12. Vakaliuk, T. A., Pilkevych, I. A., Fedorchuk, D. L., Osadchyi, V. V., Tokar, A. M. and Naumchak, O. M., (2022). Methodology of monitoring negative psychological influences in online media. *Educational Technology Quarterly*. (2), pp.143–151. Retrieved from: <https://doi.org/10.55056/etq.1> [in English].
13. Semantic Force Listen. Understand. Act. Retrieved from: <https://semanticforce.ai/ua> [in Ukrainian].
14. Attack index. Control and correct information about yourself. Retrieved from: <https://attackindex.com/uk/golovna-attakindex/> [in English].
15. LOOQME. Comprehensive analytical reports on the brand. Retrieved from: <https://www.looqme.io/reports/content-analysis> [in English].

**Салюк-Кравченко Олександр Олексійович**,  
кандидат економічних наук, доцент кафедри публічного  
адміністрування, докторант, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегі-  
ональної Академії управління персоналом», старший  
науковий співробітник сектору вищої освіти відділу  
освітньої статистики і аналітики, ДНУ «Инсти-  
тут освітньої аналітики», 03039, м. Київ, вул. Фро-  
метівська, 2, e-mail: [saliuk.kravchenko@gmail.com](mailto:saliuk.kravchenko@gmail.com);  
<https://orcid.org/0000-0002-8404-1138>

**Saliuk-Kravchenko Oleksandr Oleksiyovych**,  
PhD in Economics, Associate Professor at the Department  
of Public Administration, Doctoral Student, Interregional  
Academy of Personnel Management, Senior Research Fel-  
low of the Higher Education Sector of the Department of  
Educational Statistics and Analytics, State Scientific Insti-  
tution «Institute of Educational Analytics», 03039, Kyiv,  
2, Frometivska Str., e-mail: [saliuk.kravchenko@gmail.com](mailto:saliuk.kravchenko@gmail.com);  
<https://orcid.org/0000-0002-8404-1138>



## РОЛЬ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

**Анотація.** Галузь відновлювальної енергетики завжди викликала жвавий інтерес різних галузей науки, зазначене пов'язано у своїй природній інноваційності об'єкта дослідження. В наш час, в період функціонування паливно-енергетичного комплексу держави у воєнному режимі, це постає ще актуальнішим і навіть становить, в деякому розумінні вивчення, нагальним та необхідним з погляду подальшого нормованого та збалансованого функціонування об'єднаної енергетичної системи України. Відтак, постає необхідність у відповідному дослідженні згаданої проблематики, з погляду публічного управління, як науки яка надасть можливість впровадження дієвих та негайних механізмів реалізації та впровадження інноваційної енергетичної генерації в енергетичному виробництві на державному рівні.

Мета дослідження полягає у дослідженні місця та ролі відновлюваної енергетики в системі забезпечення енергетичної безпеки України через призму публічного управління як альтернативи до традиційних видів енергетичної генерації та як одного з ключових елементів енергетичної провідності у воєнний час.

Методологія. У статті основними методами дослідження стали: аналіз, синтез, абстрактно-логічний, порівняльний, правовий та системно-структурний методи. Між тим, дослідження сфери відновлювальної енергетики паливно-енергетичного комплексу держави в кризових умовах функціонування було проведено через призму інструментів публічного управління у забезпеченні енергетичної безпеки держави.

Проведено аналіз останніх досліджень і публікацій з тематики дослідження відновлюваної енергетики в підході управлінських процесів публічного управління та розмежовано актуальні наукові погляди з відповідного дослідження. Досліджено нормативно-законодавчий базис забезпечення функціонування сфери відновлювальної енергетики України.

Проілюстровано динаміку встановленої потужності сфери відновлювальної енергетики в період 2019-2021 років, як поріг розуміння об'єму потужностей за видами енергетичної генерації до повномасштабного вторгнення росією в 2022 році, та проаналізовано в експрес-форматі вплив військової агресії на сферу. Визначено показник дефіциту електроенергії в об'єднаній енергетичній системі України в пікові години споживання електроенергії станом на травень 2024 року.

Акцентовано, що кризовий ситуаційний стан енергетичної галузі у воєнний час, який потребує швидкого впровадження дієвих механізмів публічного управління, направлених на децентралізацію енергетичного виробництва паливно-енергетичного комплексу на макрорівні, через енерго-виробничі інструменти мікр впливу відновлювальної генерації.

Підкреслено необхідність в енергетичній незалежності приватних домогосподарств, як однієї з основних цілей майбутньої оновленої енергетичної стратегії держави.

Наголошено на потребі залучення до процесів енергетичної децентралізації місцевих органів влади, які повинні зайняти одне з ключових місць в реалізації власних мікропроектів енергетичної незалежності місцевих територіальних громад через управлінські інструменти впровадження публічного управління у вигляді відповідних національних програм та регіональних проектів.

Висновки. Узагальнено, що механізми енергетичної децентралізації енергетичної системи держави потребують негайного впровадження, та разом з тим, можливі лише через новітньо-технічні інструменти зеленої енергетики, насамперед це пов'язано через кризову ситуацією, яка склалася з маневровою-генеруючою енергетикою України, що суттєво звужує інші технічні можливості енергетичної системи, і не останнім чином це пов'язано з зобов'язаннями, взятими державою в процесі переходу країни на зелені види енергетики, що закріплено на дипломатичному рівні в рамках міжнародних домовленостей та регламентовано у відповідних документах про означену співпрацю.

Подано пропозицію у дослідженні інструменту публічного управління нормативно-правового значення у прояві механізму енергетичної децентралізації, як основи для створення стратегії енергетичної незалежності держави, та як основи забезпечення системи енергетичної безпеки держави.

**Ключові слова:** альтернативна енергетика, відновлювальна енергетика, державна політика, енергетична безпека, енергетична незалежність, механізми державного управління, паливно-енергетичний комплекс, публічне управління.

## THE ROLE OF RENEWABLE ENERGY IN THE ENERGY SECURITY SYSTEM: ADMINISTRATIVE ASPECT

**Abstract.** The renewable energy sector has always been of interest to various branches of science, which is due to the natural innovation of the object of study. Nowadays, when the state's fuel and energy complex operates in the wartime regime, this object of study becomes even more relevant and, in a sense, even urgent and necessary to study in terms of further rationed and balanced functioning of the integrated energy system of Ukraine. Therefore, there is a need for a proper study of this matter in view of public administration, as a science that will enable the introduction of effective and immediate mechanisms for the introduction and implementation of innovative energy generation in energy production at the state level.

The purpose of the study is to examine the role of renewable energy in the system of ensuring energy security of Ukraine from the perspective of public administration as an alternative to traditional types of energy generation and as one of the key elements of energy counteraction in wartime.

**Methodology.** The main research methods used in the article are analysis, synthesis, abstract and logical, comparative, legal and systemic and structural methods. Meanwhile, the study of the renewable energy sector of the fuel and energy complex of the state in the crisis conditions was carried out through the lens of public administration instruments used for ensuring the state's energy security.

An analysis of the latest research and publications on the subject of renewable energy with regard to the public administration processes is carried out and current scientific views on the relevant research are differentiated. The regulatory and legislative framework for ensuring the functioning of the renewable energy sector in Ukraine is studied.

The author illustrates the dynamics of the installed capacity of the renewable energy sector in the 2019-2021 period as a threshold for understanding the capacity by energy generation type before Russian full-scale invasion of Ukraine in 2022 and briefly analyses the impact that military aggression had on the sector. The indicator of electricity deficit in the integrated power system of Ukraine during peak hours of electricity consumption as of May 2024 is determined.

The author emphasizes the crisis in the energy sector in wartime. In order to resolve the issue the rapid implementation of effective public administration mechanisms aimed at decentralizing energy production of the fuel and energy complex at the macro level, through energy production tools of micro-influence of renewable generation is required.

The study emphasizes the need for energy independence of private households as one of the main goals of the future updated energy strategy of the state.

The need to involve local authorities in the energy decentralization process is stressed. They are to take a key role in implementing their own micro-projects for the energy independence of local communities through the management tools of public administration in the form of relevant national programs and regional projects.

**Conclusions.** The study summarizes that the mechanisms of energy decentralization of the state's energy system require immediate implementation, yet are possible only through the latest technical instruments of green energy, primarily due to the crisis of shunting energy generation in Ukraine. This significantly reduces other technical capabilities of the energy system, not least due to the commitments taken by the state regarding the transition to green energy, which is enshrined at the diplomatic level within the framework of international agreements and regulated in the respective documents on this cooperation.

The author suggests a study in a public administration instrument of regulatory and legal significance displaying the energy decentralization mechanism as a basis for creating a strategy of energy independence and for ensuring the energy security system of the state.

**Key words:** alternative energy, renewable energy, state policy, energy security, energy independence, mechanisms of public administration, fuel and energy complex, public administration.

**Постановка проблеми.** Ключовим пріоритетом для системи публічного управління, особливо у воєнний час, є значення енергетичної безпеки держави на національному рівні.

Для паливно-енергетичного комплексу України повномасштабна агресія російської федерації у 2022 році та динамічна її активізація у 2024 році стала викликом небаченого рівня, як у вітчизняному, так і в міжнародному значенні, що було викликано саме скоєнням актів енергетичного терору країною агресором проти енергетичної системи незалежної країни в XXI столітті.

Майже повна втрата теплоелектричної генерації через знищення енергетичних виробничих потужностей найбільших енергетичних компаній України навесні 2024 року, поставило на порядок денний вітчизняної енергетики невідкладне питання проведення децентралізації енергетичної системи України, як одного з пріоритетних механізмів публічного управління, який може надати можливість подолання енергетичної кризи 2024 року в державі.

Зазначений процес енергетичної децентралізації повинен включати в обов'язковому порядку у своїй функціональній основі сферу відновлювальної енергетики, яка через свою інноваційну унікальність в енергетичній генерації, охоплює різні види енергетичного виробництва на базі відновлювальних джерел енергії.

Відтак постає актуальність для публічного управління в дослідженні функціональності та можливості відновлюваної енергетики в системі забезпечення енергетичної безпеки держави в надскладний період свого функціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження у сфері відновлюваної енергетики,

як складової паливно-енергетичного комплексу в контексті забезпечення, через реалізацію механізмів публічних управлінських рішень, енергетичної безпеки держави, та в доповнення, погляд на відповідне вивчення дослідників з різних наукових галузей приділяли наступні науковці О. Акименко, Л. Алдохіна, Д. Бондаренко, Д. Бурдига, І. Дороніна, Т. Дроздова, А. Касич, О. Климчук, С. Козловський, М. Кузьміна, Р. Лавров, С. Матях, М. Миколайчук, Б. Остудімов, Т. Парфенюк, О. Підлісна, Д. Полюхович, І. Свиноус, І. Семенець-Орлова, Ю. Серебрякова, Т. Суржик, О. Суходоля, А. Череп, Л. Чепіжко, І. Шейко, І. Ярош та інші.

Розуміючи всю важливість відновлюваної енергетики в системі забезпечення енергетичної безпеки держави, особливо в контексті альтернативної функціональності в заміні застарілих видів генерацій, які мають, в більшості випадків, статичну та негнучку властивості енергетичного виробництва, та залежать від економічно недоцільних видів палива, постає актуальність вивчення питання ефективності функціонування зеленої енергетики в умовах енергетичної кризи, викликаною військовою агресією з боку країни агресора.

**Метою статті** є дослідження місця та ролі відновлюваної енергетики в системі забезпечення енергетичної безпеки України через призму публічного управління в прояві альтернативи до застарілих видів енергетичної генерації, як одного з ключових елементів енергетичної протидії у воєнний час.

**Виклад матеріалу.** Сфера відновлювальної енергетики є однією з наймолодших і водночас найрізноманітнішою в енергетичному виробництві генерацією в галузях енергетики України.

Складні часи функціонування паливно-енергетичного комплексу держави в режимі воєнного часу потребують новітньо-трансформаційних підходів у формуванні механізмів публічного управління в гарантуванні відповідного рівня енергетичної безпеки України, а відтак зелена енергетика є саме тим видом енергетичної генерації, який в змозі забезпечити відповідний рівень реалізації енергетичної державної політики.

Насамперед, для розуміння поняття відновлювальної енергетики, потрібно зазначити, що це енергетичне виробництво енергії на основі альтернативних, та, в більшості своїх випадків, відновлювальних джерел енергії, які після технічного процесу енергетичної генерації у своїй фізичній властивості відновлюються природним шляхом. Водночас основне персоніфіковане різноманіття зеленої енергетичної генерації полягає в її джерелі походження, відтак для відповідної генерації використовується аеротермальна, вітрова, геотермальна, гідротермальна та сонячна енергії, енергія припливів, гідроенергія, вторинні енергетичні ресурси, енергія біомаси та біогазів з різних видів походження, та інші види енергій.

Слід зазначити, що попри свою новітню технологічність та альтернативність галузі відновлювальної енергетики є необхідність в наданні основних позитивних і негативних основних характеристик сторін галузі для подальшого використання в максимізації домінуючих можливостей функціонування відповідної енергетичної сфери.

Отже, до позитивних характеристик виробничої діяльності зеленої енергетики можливо віднести: економічність (особливо при здійсненні власних виробничих процесів, при умові поєднання інших сфер діяльності окрім енергетичного виробництва, що в першу чергу впливає на скорочення витрат на використання енергоносіїв); енергетична незалежність від інших енергетичних систем генерації; висока екологічність; можливість участі в державних та міжнародних інвестиційних проектах, дотаційних програмах стимулювання виробничого розвитку енергетичних генерацій, та інші аспекти.

Своєю чергою, серед основних недоліків виділяються такі аспекти, як: значна вартість виробничих потужностей генерації; залежність від погодних коливань та пори року (суттєво впливає на показники коливання енергетичного виробництва); географічна прив'язаність до певних територій з особливими погодними умовами за умови повноцінного функціонування

певних видів зеленої генерації; екологічний вплив на навколишнє середовище (показчик хоч і не значний, але він має свій певний екологічний негативний вплив в деяких видах зеленої генерації); виробнича необхідність в зберіганні згенерованої енергії (викликає потребу у розширенні/амортизації акумулюючих енергетичних агрегатів генераторного типу); специфіка масштабів енергетичного виробництва (вимагає значних площ для розміщення енергетичного виробництва).

Узагальнюючи, можливо стверджувати, що після проведення певної поляризації позитивних та негативних сторін впливу та прояву відновлювальної енергетики, основними властивостями впливу на галузь, в певній своїй мірі, є: виробничі, економічні, технологічні та кліматичні вияви.

Концентруємо, що в певних ситуаційних умовах, впливи позитивних та негативних факторів на функціонування відновлювальної енергетики, можливо контролювати через механізми публічного управління та досягти певного стійкого загальногалузевого стану, та поступовий розвиток відновлювальної енергетичної сфери енергетики держави.

З метою детального вивчення відповідно дослідження означимо нормативно-законодавчий базис забезпечення функціонування сфери відновлювальної енергетики України. Відтак, до основних нормативно-правових актів, які присвячені чи певною мірою врегульовують діяльність зеленої енергетики є:

- Конституція України (в частині статті 50, гарантування права громадян на безпечне для життя і здоров'я довкілля) (Конституція України: Закон України від 28.06.1996);
- Закон України «Про альтернативні види палива» від 14.01.2000 № 1391-XIV (Про альтернативні види палива. Закон України від 14.01.2000);
- Закон України «Про альтернативні джерела енергії» від 20.02.2003 № 555-IV (Про альтернативні джерела енергії. Закон України від 20.02.2003);
- Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення конкурентних умов виробництва електричної енергії з альтернативних джерел енергії» від 25.04.2019 № 2712-VIII (Закон України від 25.04.2019);
- Закон України «Про енергетичну ефективність» від 21.10.2021 № 1818-IX (Про енергетичну ефективність. Закон України від 21.10.2021);

- Закон України «Про комбіноване виробництво теплової та електричної енергії (когенерацію) та використання скидного енергопотенціалу» від 05.04.2005 № 2509-IV (Про комбіноване виробництво теплової та електричної енергії (когенерацію) та використання скидного енергопотенціалу 05.04.2005);

- Закон України «Про ринок електричної енергії» від 13.04.2017 № 2019-VIII (Про ринок електричної енергії. Закон України від 13.04.2017);

- Закон України «Про землі енергетики та правовий режим спеціальних зон енергетичних об'єктів» від 09.07.2010 № 2480-VI (Про землі енергетики та правовий режим спеціальних зон енергетичних об'єктів);

- Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (Угоду ратифіковано із заявою Законом України «Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони» від 16.09.2014 № 1678-VII) (Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони);

- Закон України «Про ратифікацію Протоколу про приєднання України до Договору про заснування Енергетичного Співтовариства» від 15.12.2010 № 2787-VI (Про ратифікацію Протоколу про приєднання України до Договору про заснування Енергетичного Співтовариства);

- Закон України «Про ратифікацію Паризької угоди» від 14.07.2016 № 1469-VIII (Про ратифікацію Паризької угоди);

- Закон України «Про приєднання України до Статуту Міжнародного агентства з відновлювальних джерел енергії (IRENA)» від 05.12.2017 № 2222-VIII (Про приєднання України до Статуту Міжнародного агентства з відновлювальних джерел енергії (IRENA));

- Енергетична стратегія України на період до 2050 року (Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року);

- План заходів з реалізації у 2021–2023 роках Національного плану дій з енергоефективності на період до 2030 року (Про Національний план дій з енергоефективності на період до 2030 року);

- Концепція реалізації державної політики у сфері теплопостачання (Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері теплопостачання);

- Концепція Державної цільової економічної програми енергетичної модернізації підприємств-виробників теплової енергії, що перебувають у державній або комунальній власності, на період до 2030 року (Про схвалення Концепції Державної цільової економічної програми енергетичної модернізації підприємств – виробників теплової енергії, що перебувають у державній або комунальній власності, на період до 2030 року).

Закономірно буде зазначити, що наразі одним з ключових та актуальних нормативно-правових актів, який передбачає значне оновлення сфери відновлюваної енергетики та передбачає впровадження трансформаційних процесів в паливно-енергетичному комплексі України, є Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та «зеленої» трансформації енергетичної системи України» від 30.06.2023 № 3220-IX (Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та «зеленої» трансформації енергетичної системи України).

З огляду на окреслене вище, можливо стверджувати, що нормативно-правовий базис сфери відновлювальної енергетики постійно удосконалюється та має широкий спектр впровадження на вітчизняному законодавчому полі, та повноцінно представлений на міжнародному рівні дипломатичної взаємодії, але зазначеного не повною мірою достатньо, коли в умовах забезпечення належного рівня енергетичної безпеки держави залежить від повноцінного функціонування відповідної енергетичної сфери в умовах активних військових дій.

Для подальшого всебічного дослідження відповідної проблематики вивчення, проведемо тезисний огляд дослідження сфери відновлювальної енергетики за останні роки у різних галузях науки, з основним акцентом огляду проблематики з точки зору публічного управління.

Відтак в контексті нормативно-правового забезпечення Д. Полюхович зауважує, що формами адміністративно-правового регулювання відносин у сфері використання альтернативних джерел енергії є обумовлені досягненням мети та вирішення відповідних завдань зовнішні вираження змісту діяльності органів публічного управління, дій уповноважених органів та посадових осіб, що вчиняються у межах їх компетенції у процесі здійснення виконавчої влади та адміністративної діяльності у сфері використання альтернативних джерел енергії (Полюхович, 2021). З зазначеного можливо тільки додати, що управлінський аспект у побудові публічного управління у сфері зеленої енергетики, вимагає

додатково впровадження чіткого та логічного механізму заходів з енергетичної безпеки на різних рівнях його функціонування.

Влучно було зазначено І. Дороніною стосовно того, що зобов'язання щодо імплементації в національне законодавство основних актів енергетичного законодавства ЄС має фрагментарний та певною мірою формалістичний характер. У процесі імплементації директив найважливішим є досягнення поставленої мети, а не способи чи механізми, за допомогою яких держави-члени досягають її (Дороніна, 2020). Є необхідність зазначити, що наразі існує дієвий, та одночасно, індикаторний інструментарій імплементації національного законодавства до актів права Європейського Союзу (acquis ЄС) селф-скрінинг, який надає можливість не допустити прогалини та провести оцінку адаптації вітчизняного законодавства.

З точки зору вивчення складової забезпечення економіко-енергетичної безпеки дослідження проблематики відновлювальної енергетики О. Климчук, С. Козловський та Р. Лавров визначають, що економіко-енергетична незалежність є стратегічним фактором формування національної безпеки та здійснення урядом країни незалежної внутрішньої та зовнішньої політики. У досягненні енергетичної безпеки України, її економічного зростання та поліпшення стану навколишнього природного середовища виняткова роль належить заходам із диверсифікації джерел імпортування енергоносіїв, запровадження енергозберігаючих і енергоефективних технологій, а також зростання частки відновлюваних енергетичних ресурсів у структурі національного енергоспоживання, відводячи пріоритетне значення біопаливам (Климчук, Козловський, Лавров, 2021). Можливо концептувати, що актуальності до згаданого додає фактор заміщення зеленої генерації сталих енергетичних генерацій в умовах військових дій, що являє собою процес персоніфікації енергетичних, та в загальному значенні, економічних ризиків держави.

У розрізі міжнародного досвіду енергетичної безпеки на національному рівні в акценті сфери відновлювальної енергетики дослідники М. Миколайчук, Т. Дроздова та Д. Бурдига підкреслили, що ресурсний потенціал України щодо відновлювальних джерел енергії є потужним і мав достатньо бажаних для реалізації за умови належно рівня сприяння (або невтручання) з боку органів влади. Відтак, пропонується дієвість влади на шляху реалізації проєктів щодо розвитку відновлювальної енергетики

оцінювати не тільки за рівнем реалізації планових завдань, а й враховувати ступінь реалізації потенційних можливостей (Миколайчук, Дроздова, Бурдига, 2023).

Необхідність у збільшенні об'єму енергетичного виробництва відновлювальної енергетики в об'єднаній енергетичній системі України, як одного з ключових механізмів реагування у зміцненні енергетичної безпеки держави під час продовження активних військових дій, також підтверджують О. Підлісна та Л. Чепіжко, та зазначають, що досвід масштабної війни показав, що принцип розподілення енергогенерації може врятувати енергосистему країни. Так наявність альтернативних джерел енергії формує автономність територій і збільшує життєздатність системи як цілого (Підлісна, Чепіжко, 2023).

Змістовний економічний аналіз використання альтернативних джерел енергії в країнах Європейського Союзу було проведено науковцем І. Свиноусом, за результатом якого було виділено основні економічні інструменти стимулювання розвитку зеленої енергетики, а саме: «зелений» тариф, «зелений» тариф преміум, тендери, аукціони, гранти, пільгові кредити, податкові й митні пільги (Свиноус, 2022). У свою чергу, науковці А. Череп та К. Циганок роблять у своєму дослідженні питання ресурсоефективності альтернативних джерел енергії, яка використовується у відновлювальній енергетиці як основний вид палива для енергетичної генерації, відповідне ствердження, що використання альтернативних джерел допомагає не тільки зберегти навколишнє середовище, а й забезпечити гарний економічний результат шляхом зменшення собівартості продукції в майбутніх періодах. До того ж нетрадиційна енергія підвищує конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на світовому ринку та забезпечує підтримку міжнародних екологічних організацій та фондів. Альтернативні джерела енергії – шлях до подолання залежності від країн – експортерів традиційних видів енергії (Циганок, Череп, 2020). Резюмуючи економічну складову зазначених досліджень, можливо стверджувати, що сфера відновлювальної енергетики має перспективи не тільки в інноваційному виробництві енергії, але й і відіграє значну економічну роль у скороченні майбутніх ресурсних витрат у плануванні та реалізації стратегічних планів та виробничо-фінансових бюджетах підприємств, що загалом слугує значною економічною вигодою для різних галузей економіки держави, а на міжнародному рівні виконує роль пози-



тивного тригера екологічності країни у світовій енергетичній спільноті.

Також поглянемо на питання дослідження відновлювальної енергетики в науковому ключі публічного управління, відтак, одним із змістовних та влучних тверджень було зроблено Л. Алдохіною у відповідному вивченні механізмів взаємодії суб'єктів паливно-енергетичного комплексу та держави, яка зазначає, що аналіз змісту процесу публічного адміністрування сфери альтернативної енергетики в Україні продемонстрував, що такий процес об'єднує в собі елементи та засоби управління, регулювання та моніторингу, а отже, потребує розроблення комплексної нормативно-правової бази, яка б максимально охоплювала своїм праворегулювальним впливом правовідносини між суб'єктом та об'єктом адміністрування із закріпленням на законодавчому рівні поняття «публічне адміністрування» та його основних функцій у сфері альтернативної енергетики (Алдохіна, 2020).

Підсумовуючи всі згадані наукові твердження можна стверджувати, що сфера відновлювальної енергетики викликає жвавий дослідницький інтерес та потребує детального вивчення у фокусі публічного управління. Стан поглибленої енергетичної кризи який переживає весь паливно-енергетичний комплекс України через дії держави агресора, створює загрози функціонування енергетичної галузі в цілому, які можуть мати руйнівне значення для економічних процесів держави, саме тому розгляд можливостей відновлювальної енергетики у різних станах своєї дії є прогресивно актуальним.

Необхідно зазначити, що ключовий розвиток відновлюваної енергетики в Україні відбувся після початку процесу введення економічного механізму стимулювання у формі впровадження «зеленого» тарифу, який передбачав інструмент винагороди за продаж згенерованої енергії на основі альтернативних джерел енергії для виробника генерації від держави, який в декілька разів перевищував побутовий тариф споживання електроенергії. Зазначений стимулюючий механізм публічного управління був реалізований в 2008 році та законодавчо закріплений в Законі України «Про внесення змін до деяких законів України щодо встановлення «зеленого» тарифу», та значною мірою вплинув на динамічне збільшення кількості зеленої генерації (Про внесення змін до деяких законів України щодо встановлення «зеленого» тарифу).

Що стосується основних показників енергетичного виробництва сфери відновлювальної

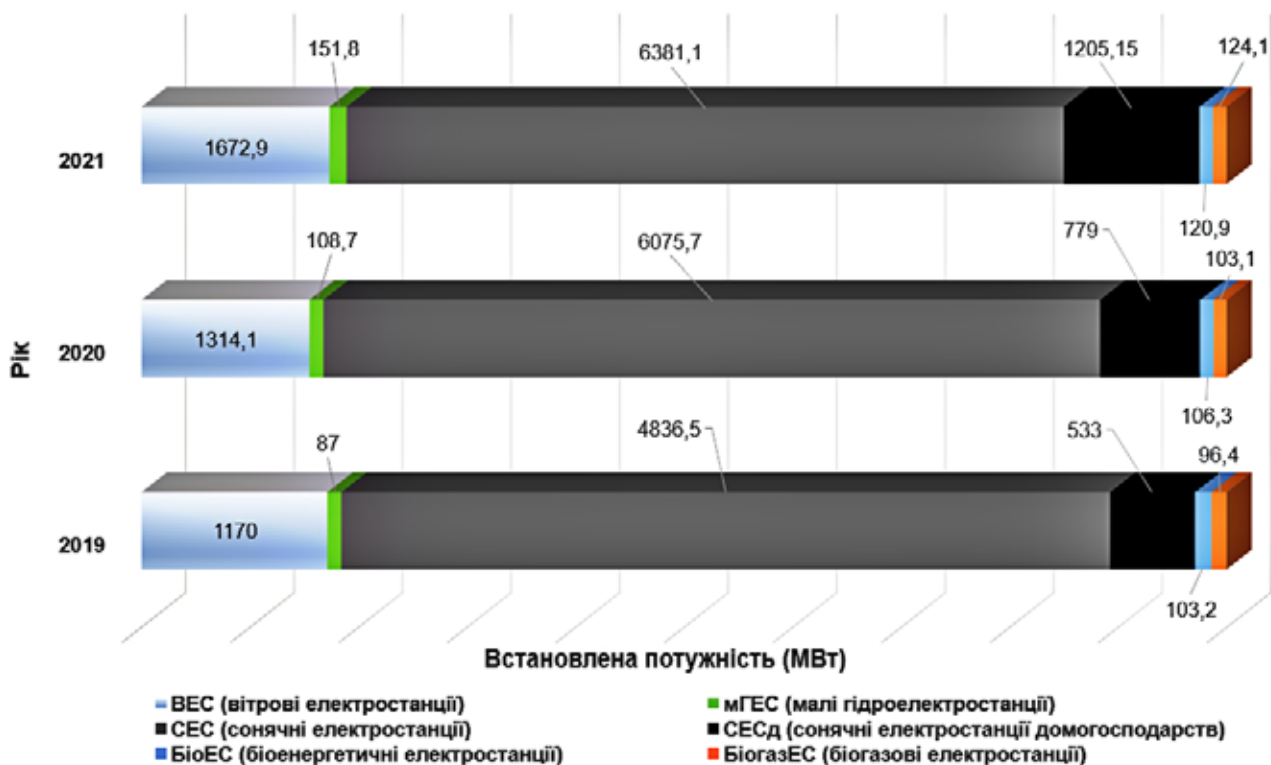
енергетики, то є за можливе їх проілюструвати на прикладі 2019–2021 років, які надають розуміння об'єму потужностей за видами енергетичної генерації та відображають стан сфери до повномасштабного вторгнення росією в 2022 році (проілюстровано на рис. 1). Також необхідно відмітити, що відповідне представлення статистичних даних проведене без врахування традиційних видів енергетичного виробництва, які теж нерідко відносять до зеленої енергетики, і які, в тій чи іншій мірі, можуть бути віднесені до екологічних видів енергетичної генерації (ядерна енергетична промисловість (АЕС), гідроенергетика (ГЕС) та інші).

На основі отриманих даних встановленої потужності відновлювальної енергетики протягом 2019–2021 роках (Рис. 1) можливо концептувати, що всі види енергетичного виробництва мали сталий приріст енергетичної генерації. Можливо стверджувати, що серед всіх представлених видів відновлювальної енергетики прогресивне збільшення об'єму енергетичного виробництва було відмічене у СЕС, СЕСд та ВЕС.

Неможливо без уваги залишити вплив на сферу відновлювальної енергетики України гібридної війни розпочатої у 2014 році та відкритої військової агресії у 2022 році росії, що має свій негативний прояв у різних конфігураціях та формах окупації з подальшим захопленням виробничих потужностей, постійних прицільних обстрілів з метою знищення відновлювального енергопромислового обладнання, що становить постійне збільшення збитків та втрат для відповідної енергетичної галузі.

Безумовно, слід розуміти, що виробничі втрати сфери відновлювальної генерації у 2022 році від повномасштабної військової агресії були не вперше, і в якійсь мірі не менші, якщо можливо так стверджувати, в порівнянні з майбутніми періодами. Починаючи від гібридної агресії росії у 2014 році зелена енергетика України втратила через окупацію АР Крим значні (на той час) генеруючі потужності сонячної та вітряної генерації загальною виробничою потужністю 287,91 МВт-год.

В той же час, після початку повномасштабної агресії у 2022 році та збільшення актів енергетичного тероризму з боку країни агресора у 2024 році, з метою знищення маневрової енергетичної потужності об'єднаної енергетичної системи України, зелена енергетика втратила окупованими протягом 2022 року тільки сонячної та вітряної енергетичної генерації загальною виробничою потужністю близько 949 МВт-год,



**Рис. 1. Динаміка встановленої потужності сфери відновлювальної енергетики (МВт)**

Джерело: Складено автором на основі даних Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг

та продовжує нести постійні втрати через заплановані та експертно розраховані військові дії країни агресора. Достовірну інформацію та повноцінний аналіз витрат та збитків сфери відновлювальної енергетики можливо буде достеменно зафіксувати та провести тільки у післявоєнний період. Наразі є за можливе застосування публічними органами виконавчої влади механізмів документальної фіксації завданих збитків державою терористом з метою створення централізованої бази даних загальнодержавного рівня, як доказової бази для подальшого судового процесу у міжнародних судових інстанціях у відшкодуванні завданих збитків у післявоєнний час.

Разом з тим, на підставі інформації, освітленої та оголошеної офіційними представниками публічної влади, станом на травень 2024 року в об'єднаній енергетичній системі України не вистачає енергетичних потужностей на близько 8 ГВт, що становить орієнтовно 32 % дефіциту електроенергії у розрахунку від пікового споживання в пікові години споживання електроенергії 25 ГВт в цілому по державі (граничний показник грудня 2021 року).

Відтак, аналізуючи вплив військової агресії на сферу відновлювальної енергетики, ґрунтуючись на основі офіційних джерел інформації та загалом оцінюючи стан функціонування,

в якому перебуває енергетична галузь у воєнний час, акцептуємо кризовий ситуаційний стан галузі, який потребує швидкого впровадження дієвих механізмів публічного управління, направлених на децентралізацію енергетичного виробництва паливно-енергетичного комплексу на макрорівні, через енерго-виробничі інструменти мікрровпливу відновлювальної генерації.

Втрати через акти енергетичного тероризму значної кількості енергетичних об'єктів маневрової генерації (ТЕЦ та ТЕС), яка забезпечувала своїм енергетичним виробництвом кризові піки використання енергоресурсів в об'єднаній енергетичній системі України перед підготовкою до осінньо-зимового періоду 2024–2025 років, потребують нагальної концентрації зусиль та перегляду основних принципів енергетичної стратегії України з одночасним перевлаштуванням цілей на посилення енергетичної незалежності приватних домогосподарств, через інструменти впровадження публічного впливу держави у розширенні можливостей населення в спрощеному забезпеченні індивідуальним теплозабезпеченням та електрифікацією з метою уникнення кризових енерго-соціальних явищ в енергетичній сфері держави.

Енергетична незалежність приватних домогосподарств повинна стати однією з основних

цілей оновленої енергетичної стратегії держави, задіяної в процесах енергетичної децентралізації на початковому мікрорівні енергетичної системи, яка повноцінно базуватиметься на механізмі доступності можливостей відновлювальної енергетики для населення. Зазначений процес вимагає розроблення механізму публічного управління, направлено на спрощення адміністративних дій та скорочення часових рамок в наданні дозвільних адміністративних послуг держави, що в кінцевому адміністративному результаті послуги може передбачати тільки залишення контролю в безпековому аспекті використання відновлювальної генерації домогосподарствами.

Одночасно публічним інституціям необхідно розглянути нові механізми адміністративного впливу держави на стимулювання енергетичного виробництва на макрорівні всіх видів сфери відновлюваної енергетики держави, яка може мати за основу економічні та адміністративні програмні механізми створення енерго-економічних вільних майданчиків відновлювальної генерації, доступної як для вітчизняних, так і закордонних енергетичних та інвестиційних компаній.

Всі вище зазначені управлінські дії потребують невідкладного впровадження і динамічної реалізації у руслі направлення на процеси економічної стимуляції у формі дотацій та різного виду державних програм енергетичного розвитку, та розбудови зеленої генерації на мікро та макрорівнях. Зазначений вільний економічний клімат функціонування сфери зеленої генерації необхідно зберегти у незмінному стані і у післявоєнний час на середньостроковий період часу до повної нормалізації енерго-виробничого стану паливно-енергетичного комплексу держави.

І наостанок, необхідно зазначити про можливості сфери відновлювальної енергетики для місцевих органів влади, які будуть приймати ключову роль в процесах енергетичної децентралізації. Різноманітні новітньо-технічні можливостей зеленої енергетики можуть бути використані кожною окремою місцевою громадою на власний розсуд та на власні потреби, що насамперед можливо за рахунок географічно-кліматичного розташування адміністративної одиниці, та за коштів існуючих джерел енергетичних сировин присутніх в межах громад.

Зазначені процеси енергетичної децентралізації потребують залучення відповідних механізмів публічного управління через форму розроблення на державному рівні відповідних

національних програм та регіональних проєктів, які включатимуть входження реалізації власних мікропроєктів енергетичної незалежності місцевих територіальних громад. Відповідні публічні механізми міститимуть економічні, адміністративні, технічні, експертні та планові аспекти управління програмного менеджменту, починаючи від макро до мікрорівня, з початковими розрахунками та прогнозами всіх можливих ризиків реалізації та впровадження, і, за потреби, корекції на різних фазах виконання, вже регламентованих зазначених механізмів.

Зазначений адміністративний цикл вимагає від держави рішучих зусиль в управлінському аспекті направлено на процеси енергетичної децентралізації, у надскладний період воєнного часу, і водночас потребує від публічних органів влади збереження демократичних механізмів реалізації, через участь в зазначеному процесі кожного з її учасників у рівних правах та обов'язках виконання стратегії енергетичної незалежності держави задля закономірної мети в досягненні сталого рівня функціонування паливно-енергетичного комплексу України.

Висновки. Резюмуючи дослідження, стверджуємо, що можливості які присутні у сфері відновлювальної енергетики прогнозовано можуть стати одними із основних шляхів подолання наслідків надскладної кризової енергетичної ситуації яка склалася в об'єднаній енергетичній системі України у воєнний час її функціонування.

Очевидним є твердженням, що механізми енергетичної децентралізації енергетичної системи держави потребують негайного впровадження, та разом з тим, можливі лише через новітньо-технічні інструменти зеленої енергетики, насамперед це пов'язано через кризову ситуацію, яка склалася з маневровою-генеруючою енергетикою України, яка суттєво звужує інші технічні можливості енергетичної системи, і не останнім чином це пов'язано з зобов'язаннями взятими державою в процесі переходу країни на зелені види енергетики, що закріплено на дипломатичному рівні в рамках міжнародних домовленостей та регламентовано у відповідних документах про співпрацю.

Погляд на кризову ситуацію, яка склалася в енергетичному виробництві маневрової енергетики має концентруватися на призмі можливостей швидкого заміщення та трансформації знищеної та застарілої енергетичної генерації паливно-енергетичного комплексу, та на технічному переході енергетичного виробництва на новітні технології енергогенерації зеленої енер-

гетики, через управлінські програмні механізми реалізації енергетичної децентралізації енергетичної системи держави.

Запорукою та основним базисом майбутньої енергетичної системи України має стати енергонезалежність більшої частини приватних домогосподарств на мікрорівні функціонування енергетичної системи, які об'єднанні в енерго-децентралізовані територіальні громади на місцевому регіональному рівні дії системи, які своєю чергою адаптовані в об'єднану енергетичну систему України, що і буде становити основним гарантом енергетичної безпеки держави.

Можливістю для подальших досліджень вбачається в детальному розгляді інструменту публічного управління нормативно-правового значення у прояві механізму енергетичної децентралізації на прикладі стратегії енергетичної незалежності держави. Означений управлінський інструмент буде у великій своїй частці закладати та використовувати при плануванні енергетичних децентралізованих програмних діях, потенціал сфери відновлюваної енергетики як основний базис системи забезпечення енергетичної безпеки держави.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Конституція України: *Закон України* від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%B96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 01.05.2024).
2. Про альтернативні види палива. *Закон України* від 14.01.2000 № 1391- XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1391-14#Text> (дата звернення: 01.05.2024).
3. Про альтернативні джерела енергії. *Закон України* від 20.02.2003 № 555- IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text> (дата звернення: 01.05.2024).
4. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення конкурентних умов виробництва електричної енергії з альтернативних джерел енергії. *Закон України* від 25.04.2019 № 2712-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2712-19#Text> (дата звернення: 02.05.2024).
5. Про енергетичну ефективність. *Закон України* від 21.10.2021 № 1818- IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#n436> (дата звернення: 02.05.2024).
6. Про комбіноване виробництво теплової та електричної енергії (когенерацію) та використання скидного енергопотенціалу. *Закон України* від 05.04.2005 № 2509-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2509-15#Text> (дата звернення: 02.05.2024).

7. Про ринок електричної енергії. *Закон України* від 13.04.2017 № 2019- VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text> (дата звернення: 03.05.2024).
8. Про землі енергетики та правовий режим спеціальних зон енергетичних об'єктів. *Закон України* від 09.07.2010 № 2480- VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2480-17#Text> (дата звернення: 03.05.2024).
9. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. *Закон України* від 16.09.2014 № 1678-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#n2> (дата звернення: 03.05.2024).
10. Про ратифікацію Протоколу про приєднання України до Договору про заснування Енергетичного Співтовариства. *Закон України* від 15.12.2010 № 2787-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2787-17#Text> (дата звернення: 04.05.2024).
11. Про ратифікацію Паризької угоди. *Закон України* від 14.07.2016 № 1469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1469-19#Text> (дата звернення: 04.05.2024).
12. Про приєднання України до Статуту Міжнародного агентства з відновлювальних джерел енергії (IRENA). *Закон України* від 05.12.2017 № 2222- VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2222-19#Text> (дата звернення: 05.05.2024).
13. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року. *Розпорядження Кабінету Міністрів України* від 21.04.2023 № 373-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 05.05.2024).
14. Про Національний план дій з енергоефективності на період до 2030 року. *Розпорядження Кабінету Міністрів України* від 29.12.2021 № 1803-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1803-2021-%D1%80#n15> (дата звернення: 06.05.2024).
15. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері теплопостачання. *Розпорядження Кабінету Міністрів України* від 18.08.2017 № 569-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/569-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 06.05.2024).
16. Про схвалення Концепції Державної цільової економічної програми енергетичної модернізації підприємств - виробників теплової енергії, що перебувають у державній або комунальній власності, на період до 2030 року. *Розпорядження Кабінету Міністрів України* від 28.11.2023 № 1093-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1093-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 07.05.2024).
17. Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та «зеленої» трансформації енергетичної системи України. *Закон України* від 30.06.2023 № 3220-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-20#Text> (дата звернення: 07.05.2024).

18. Полюхович Д. О. Форми адміністративно-правового регулювання відносин у сфері використання альтернативних джерел енергії: поняття та види. *Науковий вісник публічного та приватного права: Збірник наукових праць*, 2021. Вип. 3. С. 120–127.
19. Дороніна І. І. Нормативно-правове забезпечення розвитку відновлюваної енергетики в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2020. Випуск 1(44). С. 31–43.
20. Климчук О. В., Козловський С. В., Лавров Р. В. Управлінські та інтеграційні процеси формування економіко-енергетичної безпеки України. *Економіка та суспільство*, 2021. Випуск 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-12> (дата звернення: 10.05.2024).
21. Миколайчук М. М., Дроздова Т. І., Бурдига Д. М. Розвиток відновлювальної енергетики: світові тенденції та завдання для національної безпеки України. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*, 2023. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.3.5> (дата звернення: 10.05.2024).
22. Підлісна О. А. Чепіжко Л. М. Аналіз інвестиційної привабливості альтернативної енергетики України. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, 2023. № 26, 2023. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287410> (дата звернення: 12.05.2024).
23. Свиноус І. В. Використання альтернативних джерел енергії в ЄС: можливості та перспективи для України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2022. Випуск 4(32). DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-132-143](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-132-143) (дата звернення: 12.05.2024).
24. Циганок К. О., Череп А. В. Альтернативні джерела енергії як засіб ресурсоефективності. *Електронне наукове фахове видання «Глобальні та національні проблеми економіки»* Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського, 2018. Випуск 22. С. 688–691.
25. Алдохіна Л. М. Деякі питання організації публічного адміністрування у сфері альтернативної енергетики в Україні. *Збірник наукових праць ХНПУ імені Г. С. Сковороди «ПРАВО»*, 2020. Випуск 33. DOI: <https://doi.org/10.34142/23121661.2021.33.13> (дата звернення: 12.05.2024).
26. Про внесення змін до деяких законів України щодо встановлення «зеленого» тарифу. *Закон України* від 25.09.2008 № 601-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/601-17#Text> (дата звернення: 12.05.2024).
27. Semenets-Orlova, Inna, et al. Organizational Development and Educational Changes Management in Public Sector (Case Of Public Administration During War Time). *International Journal of Professional Business Review*, 2023, 8.4: e01699-e01699.

## REFERENCES:

1. Konstytutsiia Ukrainy: vid 28.06.1996 [Constitution of Ukraine of June 28, 1996, № 254к/96-ВР]. [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 01 May 2024) [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy “Pro alternativni vidi paliva”: vid 14.01.2000, № 1391-XIV [Law of Ukraine On Alternative Fuels of January 14, 2000, № 1391-XIV]. [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1391-14#Text> (Accessed 01 May 2024) [in Ukrainian].
3. Zakon Ukrainy “Pro alternativni dzherela energiyi”: vid 20.02.2003, № 555-IV [Law of Ukraine About alternative energy sources of February 20, 2003, № 555-IV]. [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text> (Accessed 01 May 2024) [in Ukrainian].
4. Zakon Ukrainy “Pro vnesennya zmin do deyakih zakoniv Ukrayini shodo zabezpechennya konkurentnih umov virobництва elektrichnoyi energiyi z alternativnih dzherel energiyi”: vid 25.04.2019, № 2712-VIII [Law of Ukraine On Amendments to Some Laws of Ukraine Regarding Ensuring Competitive Conditions for Electricity Production from Alternative Energy Sources of April 25, 2019, № 2712-VIII]. [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2712-19#Text> (Accessed 02 May 2024) [in Ukrainian].
5. Zakon Ukrainy “Pro energetichnu effektivnist”: vid 21.10.2021, № 1818-IX [Law of Ukraine About energy efficiency of October 21, 2021, № 1818-IX]. [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#n436> (Accessed 02 May 2024) [in Ukrainian].
6. Zakon Ukrainy “Pro kombinovane virobnictvo teplovoyi ta elektrichnoyi energiyi (kogeneraciyu) ta vikoristannya skidnogo energopotencialu”: vid 05.04.2005, № 2509-IV [Law of Ukraine On the combined production of thermal and electrical energy (cogeneration) and the use of eastern energy potential of April 05, 2005, № 2509-IV]. [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2509-15#Text> (Accessed 02 May 2024) [in Ukrainian].
7. Zakon Ukrainy “Pro rinok elektrichnoyi energiyi”: vid 13.04.2017, № 2019-VIII [Law of Ukraine About the electric energy market of April 13, 2017, № 2019-VIII]. [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text> (Accessed 03 May 2024) [in Ukrainian].
8. Zakon Ukrainy “Pro zemli energetiki ta pravovij rezhim specialnih zon energetichnih ob’ektiv”: vid 09.07.2010, № 2480-VI [Law of Ukraine About energy lands and the legal regime of special zones of energy objects of July 09, 2010, № 2480-VI].

- zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2480-17#Text> (Accessed 03 May 2024) [in Ukrainian].
9. Zakon Ukrainy “Pro ratifikaciyu Ugodi pro asociaciyu mizh Ukrainoyu, z odniyei storoni, ta Yevropejskim Soyuzom, Yevropejskim spivtovaristvom z atomnoyi energiyi i yihnimi derzhavami-chlenami, z inshoyi storoni”: vid 16.09.2014, № 1678-VII [Law of Ukraine On the ratification of the association agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their member states, on the other hand of September 16, 2014, № 1678-VII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#n2> (Accessed 03 May 2024) [in Ukrainian].
  10. Zakon Ukrainy “Pro ratifikaciyu Protokolu pro priyednannya Ukraini do Dogovoru pro zasnuvannya Energetichnogo Spivtovaristva”: vid 15.12.2010, № 2787-VI [Law of Ukraine On the ratification of the protocol on the accession of Ukraine to the Treaty on the Establishment of the Energy Community of December 15, 2010, № 2787-VI]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2787-17#Text> (Accessed 04 May 2024) [in Ukrainian].
  11. Zakon Ukrainy “Pro ratifikaciyu Parizkoyi ugodi”: vid 14.07.2016, № 1469-VIII [Law of Ukraine On the ratification of the Paris Agreement of July 14, 2016, № 1469-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1469-19#Text> (Accessed 04 May 2024) [in Ukrainian].
  12. Zakon Ukrainy “Pro priyednannya Ukraini do Statutu Mizhnarodnogo agentstva z vidnovlyuvalnih dzherel energiyi (IRENA)”: vid 05.12.2017, № 2222-VIII [Law of Ukraine On the accession of Ukraine to the Statute of the International Agency of December 05, 2017, № 2222-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2222-19#Text> (Accessed 05 May 2024) [in Ukrainian].
  13. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy “Pro shvalennya Energetichnoyi strategiyi Ukraini na period do 2050 roku”: vid 21.04.2023, № 373-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine On approval of the energy strategy of April 21, 2023, № 373-r]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text> (Accessed 05 May 2024) [in Ukrainian].
  14. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy “Pro Nacionalnij plan dij z energoefektivnosti na period do 2030 roku”: vid 29.12.2021, № 1803-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine On the national energy efficiency action plan for the period until 2030 of December 29, 2021, № 1803-r]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1803-2021-%D1%80#n15> (Accessed 06 May 2024) [in Ukrainian].
  15. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy “Pro shvalennya Konceptiyi realizaciyi derzhavnoyi politiki u sferi teplopostachannya”: vid 18.08.2017, № 569-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine On the approval of the Concept of implementation of state policy in the field of heat supply of August 18, 2017, № 569-r]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/569-2017-%D1%80#Text> (Accessed 06 May 2024) [in Ukrainian].
  16. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy “Pro shvalennya Konceptiyi Derzhavnoyi cilovoyi ekonomichnoyi programi energetichnoyi modernizaciyi pidpriyemstv – virobnikiv teplovoyi energiyi, sho perebuva yut u derzhavnij abo komunalnij vlasnosti, na period do 2030 roku”: vid 28.11.2023, № 1093-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine On the approval of the Concept of the state targeted economic program of energy modernization of enterprises - producers of thermal energy, which are in state or communal ownership for the period of 2030 of November 28, 2023, № 1093-r]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1093-2023-%D1%80#Text> (Accessed 07 May 2024) [in Ukrainian].
  17. Zakon Ukrainy “Pro vnesennya zmin do deyakih zakoniv Ukraini shodo vidnovlennya ta “zelenoyi” transformaciyi energetichnoyi sistemi Ukraini” : vid 30.06.2023, № 3220-IX [Law of Ukraine On Amendments to Some Laws of Ukraine Regarding Restoration and "Green" Transformation of the Energy System of Ukraine of June 30, 2023, № 3220-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-20#Text> (Accessed 07 May 2024) [in Ukrainian].
  18. Polyuhovich D.O. (2021). Forms of administrative and legal regulation of relations in the field of alternative energy sources usage: concepts and types [Formi administrativno-pravovogo reguluyvannya vidnosin u sferi vikoristannya alternativnih dzherel energiyi: ponyattya ta vidi]. *Naukovij visnik publichnogo ta privatnogo prava : Zbirnik naukovih prac*, 3, 120–127. [in Ukrainian].
  19. Doronina I.I. (2020). Regulatory and legal support for the development of the renewable energy sector in Ukraine [Normativno-pravove zabezpechennya rozvitku vidnovlyuvanoyi energetiki v Ukraini]. *Derzhavne upravlinnya ta misceve samovryadvannya*, 1(44), 31–43. [in Ukrainian].
  20. Klimchuk O.V., Kozlovskij S.V., Lavrov R.V. (2021). Management and integration processes of formation of economic and energy security of Ukraine [Upravlinski ta integracijni procesi formuvannya ekonomiko-energetichnoyi bezpeki Ukraini]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 25. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-12> (Accessed 10 May 2024) [in Ukrainian].
  21. Mykolaichuk M.M., Drozdova T.I., Burdyha D.M. (2023). Development of renewable energy:

- global trends and tasks for the national security of Ukraine [Rozvitok vidnovlyuvalnoyi energetiki: svitovi tendenciyi ta zavdannya dlya nacionalnoyi bezpeki Ukraini]. *Elektronnij zhurnal "Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvitok"*, 3. Retrieved from <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.3.5> (Accessed 10 May 2024) [in Ukrainian].
22. Pidlisna O.A., Chepizhko L.M. (2023). Analysis of investment attractiveness of alternative energy in Ukraine [Analiz investicijnoyi privablivosti alternativnoyi energetiki Ukraini]. *Ekonomichnij visnik Nacionalnogo tehnicnogo universitetu Ukraini "Kiyivskij politehnicnij institut"*, 26. Retrieved from <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287410> (Accessed 12 May 2024) [in Ukrainian].
  23. Svytnous I.V. (2022). The use of alternative energy sources in the EU: opportunities and prospects for Ukraine [Vikoristannya alternativnih dzherel energiyi v YeS: mozhlivosti ta perspektivi dlya Ukraini]. *Problemi i perspektivi ekonomiki ta upravlinnya*, 4(32). Retrieved from [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-132-143](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-132-143) (Accessed 12 May 2024) [in Ukrainian].
  24. Tsyhanok K.O., Cherep A.V. (2018). Alternative energy sources as a resource efficiency means [Alternativni dzherela energiyi yak zasib resursoefektivnosti]. *Elektronne naukove fahove vidannya "Globalni ta nacionalni problemi ekonomiki" Mikolajivskogo nacionalnogo universitetu imeni V.O. Suhomlinskogo*, 22, 688–691 [in Ukrainian].
  25. Aldokhina L.M. (2020). Some issues of the organization of public administration in the field of alternative energy in Ukraine [Deyaki pitannya organizaciyi publicnogo administruvannya u sferi alternativnoyi energetiki Ukraini]. *Zbirk naukovich prac HNPU imeni G.S. Skovorodi "PRAVO"*, 33. Retrieved from <https://doi.org/10.34142/23121661.2021.33.13> (Accessed 12 May 2024) [in Ukrainian].
  26. Zakon Ukrainy "Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo vstanovlennia "zelenoho" taryfu": vid 25.09.2008, № 601-VI [Law of Ukraine On amendments to some laws of Ukraine regarding the establishment of a "green tariff of September 25, 2008, № 601-VI]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/601-17#Text> (Accessed 12 May 2024) [in Ukrainian].
  27. Semenets-Orlova, I., Kushnir, V., Rodchenko, L., Chernenko, I., Druz, O., & Rudenko, M. (2023). Organizational Development and Educational Changes Management in Public Sector (Case Of Public Administration During War Time). *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), e01699-e01699.

**Сидоренко Світлана Станіславівна,**  
(PhD) доктор філософії з публічного адміністрування, доцент кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», вчитель початкових класів Броварського ліцею № 6, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: [svetlana\\_rubanka@ukr.net](mailto:svetlana_rubanka@ukr.net); <https://orcid.org/0000-0002-3362-0607>

**Sydorenko Svitlana Stanislavivna,**  
(PhD) Doctor of Philosophy in Public Administration, Associate Professor at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, Primary School Teacher of Brovary Lyceum No. 6, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., e-mail: [svetlana\\_rubanka@ukr.net](mailto:svetlana_rubanka@ukr.net); <https://orcid.org/0000-0002-3362-0607>



---

## СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ БЕЗБАР'ЄРНОЇ СФЕРИ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ОСВІТЬОГО ПРОСТОРУ

**Анотація.** У статті розглянуто концептуальні підходи до розробки та впровадження механізмів публічного управління у розвитку безбар'єрної сфери в освітньому просторі, акцентуючи на актуальних суспільних викликах і трансформаційних процесах в Україні. Стаття висвітлює необхідність формування інклюзивного освітнього простору для дітей з особливими освітніми потребами, які часто залишаються ізольованими у суспільстві, обґрунтовуючи важливість рівного доступу до якісної освіти. Означено перспективи інтеграції осіб з особливими потребами в освітніх процес, зокрема, з акцентом на впровадженні безбар'єрної сфери в освітніх закладах, що сприяє реалізації їхніх здібностей і таланту.

**Ключові слова:** вектор, розвиток, безбар'єрність, безбар'єрна сфера, інновації, особливі освітні потреби (ООП), простір, освіта, освітній простір.

## STRATEGIC VECTORS OF BARRIER-FREE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE EDUCATIONAL SPACE

**Abstract.** The article examines conceptual approaches to the development and implementation of public management mechanisms in the development of a barrier-free sphere in the educational space, focusing on current social challenges and transformational processes in Ukraine. The article highlights the need to create an inclusive educational space for children with special educational needs, who often remain isolated in society, justifying the importance of equal access to quality education. The prospects for the integration of persons with special needs into the educational process are determined, in particular, with an emphasis on the introduction of a barrier-free sphere in educational institutions, which contributes to the realization of their abilities and talent.

**Key words:** vector, development, barrier-free, barrier-free sphere, innovations, special educational needs (SEN), space, education, educational space.



### **Постановка проблеми та актуальність.**

Сучасні трансформаційні процеси в суспільстві, що зумовлені змінами в економіці, політиці та соціальних умовах, вимагають реформування державного управління з акцентом на розвиток безбар'єрного середовища. Особливої уваги заслуговує освітня сфера, яка стикається з викликами, пов'язаними з забезпеченням рівних прав і можливостей для всіх учасників освітнього процесу. Незважаючи на поступове впровадження інклюзивної освіти, діти з особливими освітніми потребами залишаються найуразливішою та найізолюванішою групою, для якої доступ до якісної освіти є обмеженим. Досвід європейських країн, таких як Німеччина та Велика Британія, показує важливість створення комплексних програм безперервної освіти та економічної безбар'єрності, що надає всім категоріям громадян можливості для професійного розвитку та особистої реалізації. Національні плани дій у країнах ЄС демонструють цілісний підхід до забезпечення прав людей з інвалідністю, молоді, жінок та інших соціальних груп, акцентуючи на інклюзивності як основному принципі державного управління. В Україні існує гостра потреба в інтеграції дітей з особливими потребами в загальноосвітній простір, щоб забезпечити їм доступ до якісної освіти та зменшити їхню соціальну ізоляцію.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю реформування освітньої політики, розробки та впровадження механізмів публічного управління для розвитку безбар'єрної сфери у освітньому середовищі. Інтеграція теорії та практики у цій сфері дозволить створити гнучку та індивідуалізовану систему навчання, що сприятиме соціальній адаптації, розвитку здібностей і реалізації потенціалу дітей з особливими освітніми потребами.

**Аналіз основних досліджень.** Розвиток безбар'єрної сфери та механізмів публічного управління у просторі закладів освіти є предметом досліджень учених. У загальному розумінні, поняття «механізм публічного управління» визначається як система принципів, методів і дій, що дозволяє ефективно вирішувати проблеми і суперечності, які виникають у процесі публічного управління. Це визначення, представлене у «Енциклопедичному словнику з публічного управління» та доповнене у працях Паращенко та Кравченка, акцентує на значенні послідовної реалізації дій, орієнтованих на мету та функціональну діяльність. Їх дослідження наголошує на тому, що до основних компонентів механізму управління слід віднести цілі, принципи, функ-

ції, методи, інформацію, технології та технічні засоби, що визначаються метою та можливостями конкретної ситуації. Відповідно до цього бачення є позиція Приходченко, Вдовенко, що структуру механізму державного управління слід визначати як сукупність цільового, нормативно-правового, організаційного, економічного та інформаційного компонентів. Такий підхід особливо важливий у контексті безбар'єрного доступу, оскільки включає правові та економічні аспекти, які є ключовими для реалізації інклюзивного навчання. Дослідження досвіду Німеччини та Великої Британії у сфері безперервної освіти та безбар'єрності підтверджують ефективність реалізації програм професійного навчання та перекваліфікації, орієнтованих на актуальні потреби ринку праці. У Німеччині прийнятий закон про кваліфікаційні можливості значно розширює доступ до освіти незалежно від віку, кваліфікації чи розміру підприємства, що свідчить про гнучкість політики навчання протягом життя. Водночас національний план дій 2.0 щодо впровадження Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю демонструє міжвідомчу співпрацю для створення інклюзивного простору, що охоплює різні сфери життєдіяльності: освіту, охорону здоров'я, працевлаштування тощо. Актуальні дослідження соціальних процесів та реформ у сфері освіти в Україні показують, що проблеми забезпечення доступності освіти для дітей з ООП потребують системного підходу. Сьогодні важливим завданням є розробка інклюзивної моделі освіти, що врахує потреби дітей з різними порушеннями психофізичного розвитку. Існуюча структура спеціальної освіти в Україні, яка базується на вікових особливостях та типах порушень, формує горизонтально-вертикальну систему, але потребує вдосконалення для інтеграції таких дітей у загальноосвітнє середовище. Отже, аналіз основних досліджень включає інклюзивні підходи, розроблені на основі міжнародного досвіду. Це дозволить створити безбар'єрне середовище, яке відповідатиме вимогам сучасного суспільства та забезпечуватиме рівні права та можливості для всіх учнів.

**Мета та завдання статті.** Мета статті – дослідити теоретичні та практичні основи формування безбар'єрної сфери у просторі закладів освіти, зокрема для дітей з особливими освітніми потребами, та визначити ефективні механізми публічного управління, спрямовані на забезпечення рівного доступу до якісної освіти.

Завдання статті:

- Проаналізувати наукові підходи до визначення та структуризації механізмів публічного

управління, зокрема в контексті створення безбар'єрного освітнього середовища.

- Дослідити досвід зарубіжних країн (на прикладі Німеччини, Великої Британії, Скандинавських країн) щодо реалізації освітніх програм та підтримки безперервної освіти з урахуванням потреб ринку праці та вимог інклюзивності.

- Розглянути існуючу структуру системи спеціальної освіти в Україні та визначити її переваги та обмеження в контексті інтеграції дітей з ООП у загальноосвітнє середовище.

- Окреслити основні напрямки та підходи до створення безбар'єрної сфери у просторі закладів освіти, зокрема через розробку індивідуальних навчальних планів, психолого-педагогічного супроводу, медико-соціальної підтримки.

- Визначити ключові виклики та перешкоди у впровадженні безбар'єрної сфери у простір закладів освіти та запропонувати рекомендації для ефективного управління та організації інклюзивного навчання у сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Теорія та практика впровадження механізмів публічного управління розвитком безбар'єрної сфери у просторі закладу освіти, виклики суспільства в Україні та перебіг трансформаційних процесів в освіті, науці, політиці, економіці держави актуалізують проблему забезпечення рівних прав і свобод усіх категорій населення. Уваги потребують діти з особливими освітніми потребами, оскільки вони й досі залишаються найдискримінованішою та найізольованішою від суспільства групою (Сидоренко, 2023 (а)).

Певні соціальні процеси, що виникають у нових соціально-економічних умовах, відображають нові підходи та спонукають до створення нових соціальних систем. Саме тому, перспективним напрямом у сфері освіти є інтеграція осіб з особливими потребами у систему освіти, бо їх соціальна ізоляція не лише впливає на усі сфери життя, а й не дає можливості реалізувати здібності та таланти. Впровадження безбар'єрної сфери у простір закладів освіти має забезпечення прав на якісну освіту всім без винятку громадянам, у тому числі особам з особливими потребами. Інтеграція теорії та практики розвитку безбар'єрної сфери у просторі закладів освіти є предметом особливої уваги та потребує більш детального розгляду (Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 09.12.2010; Наказ МОН № 1205 від 06.12.10 року; Наказ МОН № 912 від 01.10.10 року).

Безбар'єрна сфера у просторі закладів освіти це гнучка, індивідуалізована система

навчання дітей з особливостями психофізичного розвитку в умовах масової загальноосвітньої школи за місцем проживання. Навчання (у разі потреби) відбувається за індивідуальним навчальним планом, забезпечується медико-соціальним і психолого-педагогічним супроводом (Горяна, Терентьєва; за наук. ред. Євтуха, 2015).

Система спеціальної освіти в Україні має вертикально-горизонтальну структуру. Вертикальна структура базується на вікових особливостях учнів і рівнях загальноосвітніх програм. Вертикальна структура визначається віковими періодами: раннього дитинства (від 0 до 3 років); дошкільний період (з 3 до 6–7 років); період шкільного та професійного навчання (з 6–7 до 16–21 років).

Горизонтальна структура враховує психофізичний розвиток дитини, особливості її пізнавальної діяльності та характер порушення. Горизонтальна структура спеціальної освіти в Україні представлена 8-ма типами спеціальних закладів: для дітей з порушеннями слуху, слабочуючих, з порушеннями зору, слабозорих, з тяжкими порушеннями мовлення, з порушеннями опорно-рухового апарату, для розумово відсталих, із затримкою психічного розвитку (Кремень, 2008; Колупаєва, 2007).

Реалізація механізмів публічного управління розвитку безбар'єрної сфери у закладах освіти як однієї з провідних тенденцій сучасного етапу розвитку національної системи освіти жодною мірою не означає згортання існуючої диференційованої системи спеціальної освіти. Ефективне інтегрування можливе лише в умовах постійного удосконалення систем загальної та спеціальної освіти, ліквідації наявних кордонів між ними (Чайковський, 2015). Принципово важливою є продумане публічне управління та адміністрування, а державна політика, яка має базуватися на оптимізації процесу інтегрування учнів з особливими потребами у загальноосвітній простір та враховувати науково-методичні підходи впровадження безбар'єрної сфери у закладі освіти.

Безбар'єрна сфера у закладі освіти полягає в тому, щоб кожен навчальний заклад був завчасно готовим прийняти дітей з особливими освітніми потребами (Бондаря, Синьова, 1991).

Механізми публічного управління розвитком безбар'єрної сфери у закладах освіти як сучасна інноваційна тенденція сьогодні широко обговорюється у наукових колах теоретиками та практикаками: медиками, психологами, логопедами, дефектологами, реабілітологами, корекційними педагогами та іншими фахівцями спе-

ціальної педагогіки, батьками та громадськістю. Це пов'язано з тим, що останнім часом спостерігається збільшення кількості дітей з різними порушеннями розвитку, а також зі зміною ціннісних орієнтацій в освіті, зміною освітньої парадигми на гуманістичну («освіта для всіх», «школа для всіх»).

До основних здобутків в теорії та практиці публічного управління розвитком безбар'єрної сфери у закладах освіти варто віднести: активне залучення осіб з особливими потребами у соціум, їх адаптацію, соціалізацію, навчання, виховання та розвиток на благо суспільства. Важливим аспектом розвитку безбар'єрної сферою є забезпечення ефективності та якості навчання, застосування форм, методів та технологій, які враховують індивідуальні особливості осіб з особливими потребами (Сидоренко, 2023 (b)).

Розвиток безбар'єрної сфери у закладах освіти є довгостроковою стратегією – від інтегрування у навчальному закладі до інтегрування у суспільстві – це і процес, і результат.

Механізми публічного управління розвитком безбар'єрної сфери прагнуть розвинути свою філософію, теорію, методологію, розробляють нові підходи до навчально-виховного процесу, використовують специфічні корекційні засоби, удосконалюють зміст, форми, технології навчання. Проте, не варто залишати поза увагою цілу низку суперечностей та проблем, які виникають у процесі розвитку безбар'єрної сфери у просторі закладів освіти.

Побудова ефективної систем безбар'єрної сфери в Україні можлива на основі взаємодії різних векторів, насамперед посилення фінансування освіти, вдосконалення її нормативно-правового забезпечення, поліпшення методичного та кадрового забезпечення безбар'єрності. Конвенції ООН про права дитини, Резолюції № 48/96 Генеральної Асамблеї ООН «Стандартні правила забезпечення рівних можливостей для інвалідів». Одночасно слід синхронізувати з вимогами вказаних актів міжнародного права положення законів України «Про основи соціальної включаючи підготовку педагогічних працівників, надання індивідуальної підтримки в ході здобуття освіти з урахуванням потреб дитини, нозології захворювання, отриманні та обробці інформації для засвоєння навчальної програми, забезпечити їм державну підтримку створенню та розвитку безбар'єрної сфери у просторі закладів освіти України.

Україною ратифіковано основні міжнародні документи у сфері забезпечення прав дітей та

прав людей з інвалідністю, згідно зі світовими стандартами освіти, соціального захисту та охорони здоров'я. Стаття 24 Конвенції ООН про права людей з інвалідністю, визначає обов'язок держави щодо реалізації інклюзивної моделі освіти (Відомості Верховної Ради, 1991).

Інклюзивна освіта вимагає трансформації як суспільної так і освітньої системи. Запровадження безбар'єрної сфери у закладах освіти є комплексним процесом, що включає три основні аспекти: інфраструктурний, педагогічний та соціально-психологічний. Інфраструктурний аспект передбачає створення умов фізичної доступності до закладів освіти, зокрема оснащення будівель пандусами, ліфтами, спеціалізованими меблями, пристроями для комунікації та навчання. Інформаційна доступність, зокрема використання адаптованих шрифтів, аудіо- та відео матеріалів, забезпечує рівний доступ до навчальних ресурсів. Педагогічний аспект включає адаптацію навчальних програм та методик відповідно до індивідуальних потреб дитини. Використання сучасних освітніх технологій, таких як інтерактивні платформи та програми для дистанційного навчання, значно підвищує ефективність інклюзивного навчання. Ключовим елементом є підготовка педагогічних кадрів, здатних працювати в умовах інклюзії, та їх постійне професійне вдосконалення. Соціально-психологічний аспект акцентує увагу на створенні доброзичливої атмосфери у освітньому середовищі. Це передбачає залучення батьків, педагогів, учнів до процесу виховання толерантності, емпатії та взаємоповаги. Важливою є робота з формування соціальних навичок у дітей з особливими освітніми потребами для їх повноцінної інтеграції у суспільство [10]. Важливим кроком у розбудові безбар'єрної сфери є впровадження інноваційних програм, які забезпечують супровід дітей з ООП у різних етапах їхнього навчання. Синергія державних і громадських організацій сприяє створенню нових форматів навчання та інструментів підтримки. Система підготовки педагогів також потребує значного оновлення. Важливо, щоб педагоги не лише опанували теоретичні знання, але й набували практичних навичок роботи з дітьми різних категорій. Залучення фахівців у галузі психології, логопедії, дефектології до освітнього процесу є обов'язковим елементом.

**Висновки.** Формування безбар'єрної сфери у просторі закладів освіти є стратегічно важливим завданням для українського суспільства. Це не лише питання реалізації прав дитини з особливими освітніми потребами, але й засіб

побудови справедливого та інклюзивного суспільства. Аналіз наукових підходів і зарубіжного досвіду показав, що ефективна інклюзивна освіта можлива лише за умови системного підходу. Створення безбар'єрного середовища потребує інтеграції зусиль держави, освітніх установ, громадських організацій і самих родин. Ключовими рекомендаціями для подальшого розвитку є: розширення фінансування освітніх програм для дітей з ООП, удосконалення нормативно-правової бази відповідно до міжнародних стандартів, забезпечення доступу до сучасних засобів навчання та технологій, підвищення кваліфікації педагогів та створення системи підтримки їхньої роботи, посилення суспільної свідомості щодо інклюзії. Запровадження безбар'єрної сфери – це довготривалий процес, але результати його впровадження виходять за межі освіти, сприяючи інтеграції людей з особливими потребами в усі сфери життя. Інклюзивна освіта стає основою для розбудови демократичного суспільства, де кожен громадянин має рівні можливості для самореалізації.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: \_\_\_\_\_

1. Вища освіта України в умовах глобалізації суспільства: монограф. редкол. : Горяна Л.Г., Терентьева Н.О.; за наук. ред. М. Б. Євтуха. К. : Агроосвіта, 2015. 300 с.
2. Дефектологічний словник: навчальний посібник. [за редакцією В. І. Бондаря, В. М. Синьова]. К. : «МП Закон України «Про освіту». Відомості Верховної Ради. 1991. № 34. С. 45–48.
3. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України; головний ред. В.Г. Кремень. К. : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
4. Закон України «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні». Відомості Верховної Ради. 1991. № 2. С. 252–258.
5. Колупаєва А. А. Досвід реалізації інклюзивної освіти в країнах Європи. Педагогічні основи інтегрування школярів з особливостями психофізичного розвитку в загальноосвітні навчальні заклади: монографія. К. : Педагогічна думка, 2007. 458 с.
6. Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 09.12.2010 р. «Про затвердження Положення про спеціальні класи для навчання дітей з особливими освітніми потребами у загальноосвітніх навчальних закладах». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1412-10>.
7. Наказ МОН № 1205 від 06.12.10 року «Про затвердження Типових штатних нормативів загальноосвітніх навчальних закладів». URL: [http://osvita.ua/legislation/Ser\\_osv/12914/](http://osvita.ua/legislation/Ser_osv/12914/).
8. Наказ МОН № 912 від 01.10.10 року «Про затвердження Концепції розвитку інклюзивного навчання».

9. Наказ МОНмолодьспорт №1243 від 31.10.11 року «Про Основні орієнтири виховання учнів 1–11 класів загальноосвітніх навчальних закладів України». URL: [http://osvita.ua/legislation/Ser\\_osv/24565](http://osvita.ua/legislation/Ser_osv/24565).
10. Науково-педагогічний експеримент «Соціальна адаптація та інтеграція в суспільство дітей з особливостями психофізичного розвитку шляхом організації їх навчання у загальноосвітніх закладах».
11. Сидоренко С. (а) Безбар'єрна сфера спілкування в просторі закладу освіти: комунікативні вектори. *Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління*. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2023. Вип. 4 (70). С. 132–140.
12. Сидоренко С. (б) Індивідуалізація організації безбар'єрної сфери в закладах освіти як дидактична проблема. *Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління*. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2023. Вип. 5 (71). 148 с.
13. Чайковський М. Є. Соціально-педагогічна робота з молоддю з особливими потребами в інклюзивному освітньому просторі: монографія. К.: Університет «Україна», 2015. 436 с.

#### REFERENCES: \_\_\_\_\_

1. Vyshcha osvita Ukrainy v umovakh hlobalizatsii suspilstva: monohraf [Higher education of Ukraine in the conditions of globalization of society: monograph]. / editorial: Horyana L.G., Terentyeva N.O.; for sciences ed. M. B. Yevtukh. K.: Agro-education, 2015. 300 p. [in Ukrainian].
2. Defektolohichnyi slovnyk: navchalnyi posibnyk [Defectology dictionary: study guide] / [edited by V. I. Bondarya, V. M. Sinyov]. "The Law of Ukraine on Education". Vedomosti Verkhovna Rada. 1991. No. 34. P. 45–48. [in Ukrainian].
3. Entsyklopediia osvity [Encyclopedia of education] / Acad. ped. Sciences of Ukraine; editor-in-chief V.G. Flint. K.: Yurinkom Inter, 2008. 1040 p. [in Ukrainian].
4. Zakon Ukrainy "Pro osnovy sotsialnoizakhyschenosti invalidiv v Ukraini" [The Law of Ukraine "On the Basics of Social Protection of the Disabled in Ukraine"]. Bulletin of the Verkhovna Rada. 1991. No. 2. P. 252–258. [in Ukrainian].
5. Kolupaeva, A. A. (2007). Dosvid realizatsii inkluzyvnoi osvity v krainakh Yevropy [The experience of implementing inclusive education in European countries]. Pedagogical foundations of integration of schoolchildren with special psychophysical development in general educational institutions: monograph. K. : Pedagogical opinion. 458 p. [in Ukrainian].
6. Nakaz Ministerstva osvity i nauky, molodi ta sportu Ukrainy vid 09.12.2010 r. "Pro zatverdzhennia Polozhennia pro spetsialni klasy dlia navchannia ditei z osoblyvymy osvitynymi potrebamy u zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladakh" [Order of the Ministry

- of Education and Science, Youth and Sports of Ukraine dated December 9, 2010 “On approval of the Regulation on special classes for teaching children with special educational needs in general educational institutions.” Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1412-10> [in Ukrainian].
7. Nakaz MON № 1205 vid 06.12.10 roku “Pro zatverdzhennia Typovykh shtatnykh normatyviv zahalnoosvitnykh navchalnykh zakladiv” [Order of the Ministry of Education and Culture No. 1205 dated 06.12.10 “On approval of standard staffing standards of general educational institutions”] Retrieved from: [http://osvita.ua/legislation/Ser\\_osv/12914/](http://osvita.ua/legislation/Ser_osv/12914/). [in Ukrainian].
  8. Nakaz MON № 912 vid 01.10.10 roku “Pro zatverdzhennia Kontseptsii rozvytku inkluzyvnoho navchannia” [Order of the Ministry of Education and Culture No. 912 of October 1, 2010 “On approval of the Concept for the Development of Inclusive Education”]. [in Ukrainian].
  9. Nakaz MON molodsport № 1243 vid 31.10.11 roku “Pro Osnovni oriientyry vykhovannia uchniv 1–11 klasiv zahalnoosvitnykh navchalnykh zakladiv Ukrainy” [Order of the Ministry of Youth and Sport No. 1243 dated 31.10.11 “On the Basic Guidelines for the Education of Students of Grades 1–11 of General Educational Institutions of Ukraine.”] Retrieved from: [http://osvita.ua/legislation/Ser\\_osv/24565](http://osvita.ua/legislation/Ser_osv/24565). [in Ukrainian].
  10. Naukovo-pedahohichni eksperyment “Sotsialna adaptatsiia ta intehratsiia v suspilstvo ditei z osoblyvostiamy psykho-fizychnoho rozvytku shliakom orhanizatsii yikh navchannia u zahalnoosvitnykh zakladakh” [Scientific-pedagogical experiment “Social adaptation and integration into society of children with special psychophysical development by organizing their education in general educational institutions]. [in Ukrainian].
  11. Sydorenko, C. (2023a). Bezbarierna sfera spilkuvannia v prostori zakladu osvity: komunikatyvni vektory [Barrier-free sphere of communication in the space of an educational institution: communicative vectors]. *Scientific works of MAUP. Political science and public administration*. Kyiv: Interregional Academy of Personnel Management. 2023. Issue 4 (70). P. 132–140. [in Ukrainian].
  12. Sydorenko, C. (2023 b). Indyvidualizatsiia orhanizatsii bezbariernoï sfery v zakladakh osvity yak dydaktychna problema [Individualization of the organization of the barrier-free sphere in educational institutions as a didactic problem]. *Scientific works of MAUP. Political science and public administration*. Issue 5 (71). Kyiv: Interregional Academy of Personnel Management, 2023. 148 p. [in Ukrainian].
  13. Tchaikovsky, M. E. (2015). Sotsialno-pedahohichna robota z moloddu z osoblyvymi potrebamy v inkluzyvnomu osvitnomu prostori: monohrafiia [Socio-pedagogical work with youth with special needs in an inclusive educational space: monograph] / M.E. Tchaikovsky K.: University “Ukraine”. 436 p. [in Ukrainian].

**Толмачов Олексій Анатолійович,**

кандидат медичних наук, доцент кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: [tolmachov011978@ukr.net](mailto:tolmachov011978@ukr.net); <https://orcid.org/0009-0008-1199-6567>

**Tolmachov Oleksii Anatoliiovych,**

Candidate of Medical Sciences, Associate Professor at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., e-mail: [tolmachov011978@ukr.net](mailto:tolmachov011978@ukr.net); <https://orcid.org/0009-0008-1199-6567>



---

## **СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ ВІЙСЬКОВИХ У ЗОНІ БОЙОВИХ ДІЙ: ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ**

**Анотація.** У сучасних умовах військових конфліктів, що характеризуються високою інтенсивністю бойових дій та складними морально-психологічними навантаженнями, забезпечення психологічної стійкості військовослужбовців є надзвичайно актуальним завданням. Військові, що перебувають у зоні бойових дій, стикаються з безпрецедентними викликами, які вимагають не лише фізичної, але й психологічної витривалості. Метою статті є визначення та обґрунтування ефективних стратегій розвитку психологічної підтримки військовослужбовців у зоні бойових дій, зокрема через використання інструментів публічного управління.

Методологія та дослідницький задум передбачали аналіз проблематики психологічної підтримки військових як ключового фактору у забезпеченні їхньої бойової готовності, оперативної ефективності та загальної стійкості Збройних сил України.

Методологія. Аналіз сучасних досліджень українських та зарубіжних фахівців показує, що розвиток індивідуальної стресостійкості військових та застосування системних підходів для підвищення їхнього психологічного благополуччя є важливими складовими психологічної підтримки. Особлива увага у статті приділяється розробці інструментів публічного управління, які можуть забезпечити належний рівень психологічної підтримки на всіх рівнях військової структури. В роботах дослідників розглядаються різні аспекти психологічної стійкості, такі як врівноваженість, стабільність, опірність, адаптаційні процеси та саморегуляція, що є ключовими для збереження ефективності військових під час бойових дій.

Наукова новизна. Визначено, що використання ефективних інструментів публічного управління дозволяє забезпечити системний підхід до формування та реалізації програм психологічної допомоги, спрямованих на збереження та відновлення морально-психологічного стану військових. Публічне управління, як система організації та координації державних заходів, відіграє важливу роль у розробці та впровадженні стратегій психологічної підтримки військовослужбовців. У статті розглядаються основні аспекти психологічної стійкості, зокрема її компоненти, та пропонуються рекомендації щодо впровадження інноваційних програм психологічної підтримки. Окрім цього, аналізуються існуючі державні стратегії, спрямовані на розвиток психологічної підтримки військових в Україні, і надаються пропозиції щодо їхнього розширення та вдосконалення.

Висновки: забезпечення психологічної стійкості військовослужбовців є критично важливим завданням, яке потребує системного підходу та використання сучасних інструментів публічного управління для створення умов, що сприятимуть їхньому психологічному благополуччю та бойовій готовності.

**Ключові слова:** безпека, державна безпека, воєнний стан, психологічна стійкість, військовослужбовці, бойові дії, публічне управління, морально-психологічна підтримка, стресостійкість, адаптація, інноваційні програми, психологічна підтримка, державні стратегії.

## **STRATEGIES FOR DEVELOPING PSYCHOLOGICAL SUPPORT FOR MILITARY PERSONNEL IN COMBAT ZONES: PUBLIC ADMINISTRATION TOOLS FOR ENSURING RESILIENCE**

**Abstract.** In modern conditions of military conflicts, characterized by high intensity of combat operations and complex moral and psychological loads, ensuring the psychological stability of military personnel is an extremely urgent task. Military personnel in the combat zone face unprecedented challenges that require not only physical but also psychological endurance. The purpose of the article is to identify and substantiate effective strategies for developing psychological support for military personnel in the combat zone, in particular through the use of public management tools.

The methodology and research plan provided for the analysis of the issues of psychological support for military personnel as a key factor in ensuring their combat readiness, operational effectiveness and overall stability of the Armed Forces of Ukraine.

**Methodology.** An analysis of modern research by Ukrainian and foreign specialists shows that the development of individual stress resistance of military personnel and the use of systemic approaches to improve their psychological well-being are important components of psychological support. The article pays special attention to the development of public administration tools that can provide an appropriate level of psychological support at all levels of the military structure. The researchers' works consider various aspects of psychological resilience, such as balance, stability, resilience, adaptation processes and self-regulation, which are key to maintaining the effectiveness of the military during combat operations.

**Scientific novelty.** It has been determined that the use of effective public administration tools allows for a systematic approach to the formation and implementation of psychological assistance programs aimed at preserving and restoring the moral and psychological state of the military. Public administration, as a system of organizing and coordinating state measures, plays an important role in the development and implementation of strategies for psychological support for military personnel. The article considers the main aspects of psychological resilience, in particular its components, and offers recommendations for the implementation of innovative psychological support programs. In addition, existing state strategies aimed at the development of psychological support for the military in Ukraine are analyzed, and proposals are made for their expansion and improvement.

**Conclusions:** ensuring the psychological resilience of military personnel is a critically important task that requires a systematic approach and the use of modern public administration tools to create conditions that will promote their psychological well-being and combat readiness.

**Key words:** security, national security, martial law, psychological resilience, military personnel, combat operations, public administration, moral and psychological support, stress resistance, adaptation, innovative programs, psychological support, state strategies.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах військових конфліктів, що характеризуються високою інтенсивністю бойових дій та складними морально-психологічними навантаженнями, питання забезпечення психологічної стійкості військовослужбовців набуває особливої актуальності. Військові, що перебувають у зоні бойових дій, стикаються з безпрецедентними викликами, які вимагають не лише фізичної, але й психологічної витривалості. Психологічна підтримка військових стає ключовим фактором у забезпеченні їхньої бойової готовності, опе-

ративної ефективності та загальної стійкості Збройних сил.

Публічне управління, як система організації та координації державних заходів, відіграє важливу роль у розробці та впровадженні стратегій психологічної підтримки військовослужбовців. Використання ефективних інструментів публічного управління дозволяє забезпечити системний підхід до формування та реалізації програм психологічної допомоги, спрямованих на збереження та відновлення морально-психологічного стану військових.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Сучасні українські та зарубіжні дослідження (Корольчук М., Крайнюк В., Тімченко О., Аршава І., Левенець А., Неурова А.) акцентують увагу на важливості розвитку індивідуальної стресостійкості військових, а також на застосуванні системних підходів для підвищення їхнього психологічного благополуччя. У роботах дослідників розглядаються різні аспекти психологічної стійкості, такі як врівноваженість, стабільність, опірність, адаптаційні процеси та саморегуляція, що є ключовими для збереження ефективності військових під час бойових дій. При цьому особливу увагу приділяється розробці методів публічного управління, які можуть забезпечити належний рівень психологічної підтримки на всіх рівнях військової структури.

**Метою статті** є визначення та обґрунтування ефективних стратегій розвитку психологічної підтримки військовослужбовців у зоні бойових дій, зокрема через використання інструментів публічного управління.

**Виклад основного матеріалу.** У контексті стратегії розвитку психологічної підтримки військових у зоні бойових дій проблема психологічної стійкості до стресових факторів військової діяльності набуває особливої актуальності. Це питання активно досліджується як в Україні, так і за кордоном, що сприяло накопиченню значного обсягу емпіричних даних та розробці теоретико-методичних моделей, орієнтованих на практичне застосування.

Психологічна стійкість військових розглядається як критично важлива якість, яка дозволяє їм ефективно протистояти екстремальним умовам бойових дій, витримувати стресові навантаження і зберігати працездатність під час бойових завдань. Українські дослідники, зокрема Корольчук М. та Крайнюк В. (Корольчук, Крайнюк, 2009), виділяють ключові аспекти цієї стійкості, такі як врівноваженість, стабільність настрою та опірність, що допомагають військовим уникати руйнівного стресу і зберігати свободу дій у критичних ситуаціях.

Згідно з дослідженнями Тімченка О. (Тімченко, 1995), психічна стійкість військовослужбовця є показником його здатності підтримувати максимальну працездатність у складних та небезпечних умовах, що є визначальним для досягнення успіху у виконанні бойових завдань. Ця стійкість є поєднанням стабільності та здатності до адаптації, що дозволяє військовому ефективно відповідати на вимоги професійної діяльності.

Аршава І. акцентує увагу на тому, що психологічна стійкість проявляється у здатності

військових швидко відновлювати позитивний психоемоційний стан після пережитих стресових ситуацій. Вона є результатом комплексного впливу різних рівнів особистісної організації, включаючи біологічний, психологічний та соціальний аспекти (Аршава, 2007).

Сучасні дослідження визначають психологічну стійкість як складний процес адаптації, що забезпечує узгодженість основних функцій особистості та гнучкість у їх виконанні. Вона також може розглядатися як динамічна рівновага, яка свідчить про здатність військових до саморегуляції та самокорекції поведінки в умовах стресу (Стельмахук, 2019; Левенець, 2017).

У контексті військової служби, психологічна стійкість є інтегральною характеристикою, яка виявляється в адаптаційних реакціях на зовнішні та внутрішні чинники, оптимізації поведінки відповідно до бойових завдань, саморегуляції та саморозвитку. Її функціональною ознакою є успішність у виконанні бойових завдань, що дозволяє зберігати високу ефективність навіть у найскладніших умовах (Левенець, 2017).

Дослідниця Грицина О. додає, що психологічна стійкість військових є характеристикою, яка забезпечує їм здатність протистояти фрустрації та стресогенному впливу бойових ситуацій. Ця стійкість розвивається у процесі формування особистості, залежить від типу нервової системи, набутого досвіду, і визначається рівнем розвитку пізнавальних структур (Грицина, 2018).

Дослідження підтверджують, що психологічна стійкість військових залежить від таких структурних компонентів, як емоційний, вольовий та інтелектуальний, які визначають адекватність їхніх дій в екстремальних умовах.

Різні дослідники визначають компоненти психологічної стійкості, (Неурова, 2019) включаючи ціннісно-смысловий, рефлексивний, когнітивний, мотиваційно-поведінковий, емоційний та інші аспекти (Левенець, 2017; Неурова та ін., 2016). Кокун О. та інші (додають до цього списку морально-психологічний, мотиваційний, когнітивно-оцінний та індивідуально-особистісний компоненти (Кокун, 2022).

Таким чином, у стратегії розвитку психологічної підтримки військових у зоні бойових дій важливо враховувати багатогранність психологічної стійкості та застосовувати інструменти публічного управління для її зміцнення. Це включає впровадження інноваційних програм психологічної підтримки, розробку індивідуальних підходів до підвищення стресостійкості, а також створення умов для систематичної



психологічної підготовки військових з урахуванням найновіших наукових досягнень у цій сфері.

Наказ Головнокомандувача Збройних Сил України № 305 від 18.10.2021 р. визначає психологічну стійкість як здатність підтримувати необхідний рівень психологічної готовності та швидко відновлювати психоемоційний стан після кризових ситуацій. Комплексний підхід методики забезпечується використанням двох взаємодоповнюючих діагностичних інструментів для оцінки рівня психологічної стійкості військовослужбовців. Опитувальний лист психологічної стійкості військовослужбовців Збройних Сил України в умовах бойових дій з оцінювання морально-психологічного стану особового складу підрозділу дозволяє командирам підрозділів оцінювати морально-психологічний стан своїх підлеглих за 12 критеріями. Оцінювання здійснюється командирами підрозділів або їх заступниками з морально-психологічного забезпечення.

Цей інструмент допомагає визначити рівень психологічної стійкості як окремих військовослужбовців, так і підрозділу в цілому. Він може використовуватися у підрозділах, що беруть участь у бойових діях, або перед їх відправкою в зону бойових дій. Оцінювання проводиться за 24 показниками, що відповідають шести компонентам психологічної стійкості (морально-психологічний, мотиваційний, когнітивно-оцінний, емоційний, вольовий та індивідуально-особистісний). Результати цього опитувальника можна порівняти з результатами першого, оскільки 24 показники самооцінки психологічної стійкості військовослужбовців співвідносяться з 12 критеріями оцінки морально-психологічного стану особового складу, наданими командирами.

Крім зазначених вище інструментів, для діагностики рівня психологічної стійкості військовослужбовців можуть бути використані додаткові методи, так і як Опитувальник військово-професійної життєстійкості (Кокун, 2022), Коротка шкала стійкості (The Brief Resilience Scale; B. Smith) та Шкала стійкості Коннора-Девідсона (The Connor-Davidson Resilience Scale). Ці додаткові інструменти дозволяють більш комплексно оцінити психологічну стійкість військовослужбовців, що є важливим для забезпечення їхньої ефективності у виконанні бойових завдань.

Доцільно наголосити, що на сьогодні в Україні діють кілька державних стратегій та програм, спрямованих на розвиток психологічної під-

тримки військових, особливо в зоні бойових дій. Основними з них є такі.

1. Національна стратегія з психічного здоров'я та психосоціальної підтримки на 2021–2025 роки: охоплює всі аспекти психічного здоров'я, включаючи підтримку військовослужбовців, ветеранів та їхніх родин. Особлива увага приділяється профілактиці посттравматичного стресового розладу (ПТСР), організації психологічної допомоги на місцях, а також реабілітації та інтеграції військових після участі в бойових діях.

2. Державна програма «Психологічна реабілітація учасників бойових дій»: забезпечує надання комплексної психологічної підтримки та реабілітації учасникам бойових дій, зокрема через систему центрів психологічної реабілітації та спеціалізованих медичних закладів. Вона передбачає як короткострокові, так і довгострокові заходи підтримки для подолання стресу та відновлення психічного здоров'я військовослужбовців.

3. Стратегія розвитку охорони здоров'я в Україні на 2021–2025 роки: у рамках цієї стратегії приділяється увага розвитку системи медичної та психологічної допомоги військовим. Вона включає заходи з інтеграції психологічної підтримки в загальну систему охорони здоров'я, підготовку спеціалістів з психічного здоров'я та створення мережі психологічної допомоги, що відповідає європейським стандартам.

4. Програма Міністерства оборони України з психосоціальної підтримки військовослужбовців та членів їхніх сімей: спрямована на підвищення рівня психосоціальної підтримки для військовослужбовців та їхніх родин, зокрема через освітні програми, тренінги та індивідуальну психологічну підтримку. Вона також включає роботу з громадами, де проживають ветерани та військовослужбовці, з метою створення сприятливого соціального середовища.

Такі стратегії та програми є ключовими інструментами державної політики, спрямованої на підтримку психологічного здоров'я військових в Україні, зокрема в умовах бойових дій.

**Висновки та пропозиції.** У сучасних умовах високої інтенсивності військових дій та морально-психологічних навантажень, психологічна підтримка військовослужбовців стає критично важливою для забезпечення їхньої бойової готовності та загальної стійкості Збройних сил України. Публічне управління відіграє ключову роль у розробці та впровадженні стратегій, спрямованих на підвищення психологічної стійкості військових.

Для забезпечення ефективної психологічної підтримки необхідно застосовувати комплексні методи оцінки та підвищення психологічної стійкості військових: використання діагностичних інструментів, таких як опитувальні листи та шкали стійкості, які дозволяють проводити оцінку на індивідуальному та інституційному рівнях.

В Україні вже розроблені та діють кілька державних стратегій та програм, спрямованих на розвиток психологічної підтримки військових. Це свідчить про визнання важливості психологічного здоров'я в контексті національної безпеки.

У стратегічному плануванні психологічної підтримки важливо враховувати новітні досягнення науки та використовувати інноваційні підходи, такі як цифровізація процесів оцінки та підтримки, а також впровадження систематичних програм підготовки військових.

Пропонується розширити існуючі державні програми психологічної підтримки військових, зокрема шляхом включення до них новітніх методик та інструментів оцінки психологічної стійкості, адаптованих до умов сучасних бойових дій.

Доцільно запровадити систематичні програми навчання та підготовки військових, що включають психологічну підготовку, тренінги з управління стресом та розвиток навичок саморегуляції. Такі програми повинні бути інтегровані в загальну систему військової підготовки.

Варто впроваджувати інноваційні методи оцінки психологічної стійкості, зокрема з використанням цифрових платформ, які дозволяють оперативно відстежувати та аналізувати психологічний стан військовослужбовців в реальному часі. Доцільно вивчити та інтегрувати найкращі міжнародні практики психологічної підтримки військових, зокрема досвід країн-членів НАТО, які мають багаторічний досвід участі в бойових діях. Рекомендується проводити інформаційно-просвітницькі кампанії серед військовослужбовців та їхніх родин щодо важливості психологічної підтримки та наявних державних програм, що сприятиме більш активному залученню до участі у цих програмах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Про затвердження Інструкції з організації психологічного забезпечення особового складу Збройних Сил України: Наказ Головнокомандувача Збройних Сил України від 18.10.2021 р. № 305. URL: <http://dovidnykmpz.info/psycho/nakaz-holovnokomanduvacha-zs-ukrainy-vid-18-10-2021-305-pro-zatverdzhennia-instruktsii-z-orhanizatsii-psykholohichnoho-zabezpechennia-osobovoho-skladu-zbroynykh-syl-ukrainy/#more-2201>.
2. Корольчук М. С., Крайнюк В. М. Соціально-психологічне забезпечення діяльності в звичайних та екстремальних умовах: навч. посіб. Київ: Ніка-Центр, 2009. 576 с.
3. Тімченко О. В. Проблема психологічної готовності військового фахівця до екстреної дії в стані емоційного стресу: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01. Харків, 1995. 24 с.
4. Аршава І. Ф. Емоційна стійкість людини та її діагностика: дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.02. Дніпропетровськ, 2007. С. 381–405.
5. Стельмащук Х. Р. Психологічні чинники особистісної стресостійкості дітей-сиріт: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01. Львів, 2019. 217 с.
6. Левенець А. Є. Психологічні засоби підвищення професійно-психологічної стійкості працівників пенітенціарних закладів. *Вісник пенітенціарної асоціації України*. № 2. 2007. С. 62–69.
7. Грицина О. М. Розвиток психологічної стійкості у керівників органів охорони державного кордону України: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.09. Хмельницький, 2018. 20 с.
8. Неурова А. Б. Емпіричне дослідження особливостей психологічної стійкості військовослужбовців – учасників операції Об'єднаних сил. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 4. С. 23–29.
9. Кокун О. М., Мороз В. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С. Теорія і практика управління страхом в умовах бойових дій: метод. посіб. Київ-Одеса: Фенікс, 2022. 88 с.
10. Семенець-Орлова І. А. Актуальні стратегії подолання супротиву освітнім змінам. *Ефективність державного управління*, 2016, 3, С. 60–75.
11. Cook A. Building Resilience as a Special Forces Soldier. 2021. URL: <https://www.vanderbilt.edu/bass-military-scholars/2021/06/10/building-resilience-as-a-special-forces-soldier/>
12. Bond M. Commanders' Guide to Resilience: Part 1. Understanding Resilience. 2021. URL: <https://cove.army.gov.au/article/commanders-guide-resilience>
13. Ключко А., Семенець-Орлова І. Бойовий стрес як детермінанта порушень ментального здоров'я в умовах війни. *Сучасна медицина, фармація та психологічне здоров'я*. 2024. 1(15). С. 91–95.
14. Radchenko O., Kovach V., Semenets-Orlova I., Zaporozhets A. (Eds.). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. 2024. Springer Nature.
15. Shmalenko Iuliia, Yeftieni Natalia, Semenets-orlova Inna. Impact of social media influencers on public policy and political discourse. In: International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL 2021). Atlantis Press, 2021. P. 88–93.

## REFERENCES:

1. Pro zatverdzhennia Instruksii z orhanizatsii psykholohichnoho zabezpechennia osobovoho skladu Zbroinykh Syl Ukrainy: Nakaz Holovnokomanduvacha Zbroinykh Syl Ukrainy vid 18.10.2021 r. № 305 [On the Approval of the Instruction on the Organization of Psychological Support for the Personnel of the Armed Forces of Ukraine: Order of the Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine]. Retrieved from: <http://dovidnykmpz.info/psycho/nakaz-holovnokomanduvacha-zs-ukrainy-vid-18-10-2021-305-pro-zatverdzhennia-instruksii-z-orhanizatsii-psykholohichnoho-zabezpechennia-osobovoho-skladu-zbroinykh-syl-ukrainy/#more-2201>. [in Ukrainian].
2. Korolchuk, M. S., & Krainiuk, V. M. (2009). Sotsialno-psykholohichne zabezpechennia diialnosti v zvychainykh ta ekstremalnykh umovakh: navch. posib [Social-Psychological Support of Activities in Ordinary and Extreme Conditions: Textbook]. Kyiv: Nika-Tsentr, 576 s. [in Ukrainian].
3. Timchenko, O. V. (1995). Problema psykholohichnoi hotovnosti viiskovoho fakhivtsia do ekstrenoi dii v stani emotsiinoho stresu: avtoref. dys. ... kand. psykhol. nauk: 19.00.01 [The Problem of Psychological Readiness of a Military Specialist for Emergency Action in a State of Emotional Stress:]. Kharkiv, 24 s. [in Ukrainian].
4. Arshava, I. F. (2007). Emotsiina stiikist liudyny ta yii diahnozyka: dys. ... d-ra psykhol. nauk: 19.00.02 [Emotional Resilience of a Person and its Diagnosis: Dissertation]. Dnipropetrovsk, S. 381–405. [in Ukrainian].
5. Stelmashchuk, Kh. R. (2019). Psykholohichni chynnyky osobystisnoi stresostiikosti ditei-syrit: dys. ... kand. psykhol. nauk: 19.00.01 [Psychological Factors of Personal Stress Resilience in Orphaned Children]. Lviv, 217 s. [in Ukrainian].
6. Levenets, A. Ye. (2017). Psykholohichni zasoby pidvyshchennia profesiino-psykholohichnoi stiikosti pratsivnykiv penitentsiarnykh zakladiv [Psychological Means of Increasing Professional-Psychological Resilience of Employees of Penitentiary Institutions]. *Visnyk penitentsiarnoi asotsiatsii Ukrainy*, № 2, S. 62–69. [in Ukrainian].
7. Hrytsyna, O. M. (2018). Rozvytok psykholohichnoi stiikosti u kerivnykiv orhaniv okhorony derzhavnogo kordonu Ukrainy: avtoref. dys. ... kand. psykhol. nauk: 19.00.09 [Development of Psychological Resilience in Leaders of the State Border Guard Service of Ukraine: Abstract of Dissertation for the Candidate of Psychological Sciences: 19.00.09]. Khmelnytskyi, 20 s. [in Ukrainian].
8. Neurova, A. B. (2019). Empirychnе doslidzhennia osoblyvostei psykholohichnoi stiikosti viiskovosluzhbovtziv – uchasnykiv operatsii Obiednanykh syl [Empirical Study of the Peculiarities of Psychological Resilience of Military Personnel – Participants in the Joint Forces Operation]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*, Vyp. 4, S. 23–29. [in Ukrainian].
9. Kokun, O. M., Moroz, V. M., Pishko, I. O., Lozinska, N. S. (2022). Teoriia i praktyka upravlinnia strakhom v umovakh boiovykh dii: metod. posib [Theory and Practice of Managing Fear in Combat Conditions: A Methodical Guide]. Kyiv-Odesa: Feniks, 88 s. [in Ukrainian].
10. Semenets-Orlova, I. A. (2016). Aktualni stratehii podolannia suprotyvу osvitnim zminam [Current strategies for overcoming resistance to educational changes]. *Public Administration Effectiveness*, (3), 60–75.
11. Cook, A. (2021). Building Resilience as a Special Forces Soldier. Retrieved from: <https://vanderbilt.edu/bass-military-scholars/2021/06/10/building-resilience-as-a-special-forces-soldier/>.
12. Bond, M. (2021). Commanders' Guide to Resilience: Part 1. Understanding Resilience. Retrieved from: <https://cove.army.gov.au/article/commanders-guide-resilience>.
13. Klochko, A., & Semenets-Orlova, I. (2024). Boiovyi stres yak determinanta porushen mentalnoho zdorovia v umovakh viiny [Combat stress as a determinant of mental health disorders in wartime]. *Suchasna medytsyna, farmatsiia ta psykholohichne zdorovia*, 1 (15), 91–95 [in Ukrainian].
14. Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., & Zaporozhets, A. (Eds.). (2023). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature.
15. Shmalenko, I., Yeftieni, N., & Semenets-Orlova, I. (2021, December). Impact of social media influencers on public policy and political discourse. In International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL 2021) (pp. 88–93). Atlantis Press.

**Тупіков Вячеслав Іванович,**

*аспірант кафедри публічного адміністрування,  
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління  
персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2*

**Tupikov Viacheslav Ivanovych,**

*Postgraduate Student at the Department of Public  
Administration, Interregional Academy of Personnel  
Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str.*



---

## ПРОКСІ-НАЦІЇ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ МІЖНАРОДНИХ КОНФЛІКТІВ

**Анотація.** У статті здійснено комплексний аналіз феномену проксі-націй як інструменту впливу у сфері міжнародної політики та чинника трансформації державного управління в умовах збройних конфліктів і глобальних загроз. Розкрито сутність поняття «проксі-нація» як артифіційного утворення з ознаками квазідержавності, що формується або підтримується зовнішніми акторами з метою реалізації політичних, економічних чи воєнних цілей. Досліджено типологію проксі-націй, класифікованих за характером підтримки, функціональним призначенням та ступенем інституційної автономії. Проаналізовано вплив таких утворень на системи публічного управління країн, у яких вони діють, зокрема в контексті порушення територіальної цілісності, фрагментації державної влади, делегітимації інститутів і посилення політичної нестабільності.

Особливу увагу приділено трансформаційним процесам у сфері державного управління, які відбуваються під впливом діяльності проксі-націй. На основі порівняльного аналізу конфліктів у Косово, Сирії, Палестині, Курдистані, Нагірному Карабаху, Лівії та Україні висвітлено механізми, через які проксі-нації змінюють баланс політичної влади, структуру владних відносин і соціальну мобілізацію. Теоретичне підґрунтя дослідження базується на засадах реалізму, конструктивізму, глобалізаційних теорій та критичної геополітики, що дозволяє комплексно осмислити феномен проксі-націй у сучасній системі міжнародної безпеки.

У заключній частині статті окреслено стратегічні виклики для державної політики та міжнародного врядування в умовах зростання ролі проксі-націй. Сформульовано низку рекомендацій щодо вдосконалення механізмів інституційного реагування на діяльність таких утворень у системі публічного управління, а також визначено напрями подальших досліджень у цій сфері.

**Ключові слова:** проксі-нації, артифіційні держави, міжнародний конфлікт, державне управління, трансформація інститутів, глобальна безпека, гібридна війна.

## PROXY NATIONS AS A FACTOR IN THE TRANSFORMATION OF PUBLIC GOVERNANCE AMID INTERNATIONAL CONFLICTS

**Abstract.** The article provides a comprehensive analysis of the phenomenon of proxy nations as instruments of geopolitical influence and as factors that transform public governance in the context

of armed conflicts and global instability. It conceptualizes proxy nations as artificial, quasi-state entities created or supported by external actors to achieve political, economic, or military objectives in conflict zones. The typology of proxy nations is explored, including classification based on the level of state support, functional purpose, and degree of institutional autonomy. Particular attention is paid to the impact of proxy nations on public administration systems, especially in regard to challenges to territorial integrity, fragmentation of state authority, delegitimization of political institutions, and escalation of political instability.

The article highlights governance transformation processes initiated or accelerated by the activity of proxy nations. Drawing on comparative analysis of conflicts in Kosovo, Syria, Palestine, Kurdistan, Nagorno-Karabakh, Libya, and Ukraine, the study identifies mechanisms through which proxy nations alter political power structures, governance hierarchies, and models of social mobilization. The theoretical framework incorporates realism, constructivism, globalization theories, and critical geopolitics, providing a multidimensional understanding of the role of proxy nations in the evolving global security architecture.

The final section outlines strategic challenges for national policies and international governance mechanisms in response to the growing influence of proxy nations. The article concludes with practical recommendations for improving institutional resilience and policy adaptation, while also identifying key areas for future interdisciplinary research in public governance and conflict management.

**Key words:** proxy nations, artificial states, international conflict, public governance, institutional transformation, global security, hybrid warfare.

**Постановка проблеми.** Сучасна міжнародна політика характеризується зростанням нестабільності, загостренням конфліктів та активізацією непрямих форм втручання, серед яких особливе місце посідає феномен проксі-націй. Йдеться про артифіційні державоподібні утворення, що функціонують як інструменти зовнішнього впливу на внутрішню політику країн, зокрема через послаблення інституцій, формування паралельних структур влади та дестабілізацію управлінських систем.

Актуальність проблематики визначається тим, що проксі-нації дедалі частіше виступають не лише елементом збройних конфліктів, а й активним учасником трансформації публічного управління, впливаючи на прийняття рішень, розподіл ресурсів і легітимність влади. Особливо гостро ця проблема проявляється у контексті сучасних міжнародних криз – в Україні, Сирії, Лівії, Нагірному Карабаху, де проксі-структури використовуються як засіб реалізації зовнішньополітичних інтересів держав-гравців.

Попри наявність значного обсягу досліджень у сфері безпеки та конфліктології, питання впливу проксі-націй на систему державного управління досі залишається недостатньо розробленим у вітчизняній та зарубіжній науці. У цьому контексті постає потреба у поглибленому аналізі ролі проксі-націй у зміні управлінських моделей, трансформації політичних інститутів та формуванні стратегій реагування на подібні виклики в умовах сучасної глобалізації та гібридних загроз.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика проксі-акторів та їх впливу на

міжнародну безпеку, конфліктну динаміку та державне управління активно досліджується у межах сучасних глобалістичних і безпекових студій. Водночас категорія «проксі-нації» як квазідержавних утворень з автономною управлінською структурою залишається малодослідженою в контексті публічного управління.

У праці Б. Гоффмана окреслюється концепція непрямих воєн і проксі-структур як інструментів зовнішньої політики, здатних впливати на внутрішню стабільність країн без офіційної участі держав-гравців. Автор підкреслює, що такі утворення можуть ефективно порушувати управлінські моделі й системи безпеки, особливо в регіонах із послабленими інституціями (Hoffman, 2006, pp. 112–115).

М. Гюнтер на прикладі курдських автономій аналізує функціонування національно-орієнтованих проксі-націй у регіональних конфліктах. Він демонструє, як ці утворення створюють альтернативні форми адміністративного врядування, впливаючи на вертикаль влади й політичну легітимність (Gunter, 2000, pp. 89–91).

Значну увагу впливу проксі-націй на гуманітарну ситуацію, безпекове середовище та кризу державності приділяється в аналітичних звітах Human Rights Watch і UNHCR (Human Rights Watch, 2021; UNHCR, 2022). У звітах наголошується, що наявність таких суб'єктів супроводжується масовими порушеннями прав людини, вимушеним переміщенням населення, деструкцією базових інститутів управління.

У сучасному конструктивістському підході проксі-нації розглядаються як артифіційні продукти перетину зовнішнього впливу, локальної ідентичності та політичної вигоди. R. Mansour

у дослідженні діяльності шийтських міліцій в Іраку доводить, що ці суб'єкти не лише отримують зовнішню підтримку, а й формують власну політичну легітимність, конкуруючи з урядом за управлінський контроль (Mansour, 2020, pp. 9–13).

В українському науковому дискурсі феномен проксі-націй переважно згадується у контексті гібридної війни на сході України. Зокрема, в аналітичному огляді Центру дослідження армії, конверсії та роззброєння наголошується на тому, що утворення типу ДНР/ЛНР виступають не лише воєнним викликом, а й адміністративним – створюючи альтернативні інститути управління та комунікації в регіоні (TsDAKR, 2021).

Таким чином, наявна наукова література дозволяє окреслити базову теоретичну рамку для аналізу проксі-націй як суб'єктів політичної дії, проте значною мірою ігнорує їх роль як чинника трансформації державного управління, що й визначає актуальність подальших досліджень у цій площині.

**Метою статті** є виявлення сутнісних ознак проксі-націй як інституційного феномену в системі міжнародних конфліктів та обґрунтування їх впливу на трансформацію державного управління в умовах внутрішньої нестабільності та зовнішнього втручання. У межах поставленої мети дослідження спрямоване на аналіз типологічних характеристик проксі-націй, механізмів їх взаємодії з державними інститутами, а також визначення ризиків і потенціалу таких утворень у контексті публічної політики, безпеки та глобального врядування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасній системі міжнародних відносин дедалі більшої актуальності набувають суб'єкти, які не мають повного міжнародного визнання, але суттєво впливають на внутрішню та зовнішню політику країн. Одним із таких феноменів є проксі-нації – артифіційні (штучно створені або підтримувані) утворення, що виникають у зонах конфліктів за активної участі зовнішніх держав. Ці утворення не лише слугують інструментами зовнішньої політики, а й виконують частину управлінських функцій, формуючи нові структури влади, інституційні практики та ідентичності (Hoffman, 2006, pp. 112–115).

На відміну від класичних акторів міжнародної політики, проксі-нації мають гібридний характер: формально вони можуть позиціонуватись як етнічні чи релігійні спільноти, автономні регіони або тимчасові адміністрації, але фактично виконують роль напівавтономних

суб'єктів управління з власною владною вертикаллю. Як зазначає М. Гюнтер на прикладі курдських автономій, такі суб'єкти створюють альтернативні урядові структури, впроваджують форми легітимації через псевдовибори, функціонування судів, місцевих адміністрацій, медіа (Gunter, 2000, pp. 89–91).

Проксі-нації зазвичай виникають у контексті кризи державної спроможності. Вони можуть частково замінювати або дублювати функції урядових структур у сфері безпеки, управління територіями, розподілу ресурсів, соціального забезпечення. Це робить їх не лише політичними чи безпековими гравцями, а й активними агентами трансформації публічного управління. Як наголошується у звітах Human Rights Watch та UNHCR, проксі-нації спричиняють зміну балансу влади, що призводить до фрагментації держави, появи паралельних центрів прийняття рішень та втрати монополії на управління (Human Rights Watch, 2021; UNHCR, 2022).

У контексті України прикладом таких утворень є самопроголошені утворення, що функціонували на тимчасово окупованих територіях у 2014–2022 рр. Вони мали розгалужену систему адміністративного управління, включаючи податкову службу, «МВС», місцеві суди та освітні заклади. Як зазначено у звітах аналітичного центру ЦДАКР, ці структури перебували під повним зовнішнім контролем, але водночас стали суб'єктами конкуруючої управлінської практики, що підривала єдину державну вертикаль (TsDAKR, 2021).

Ще одним прикладом є діяльність угруповання «Хезболла» в Лівані, яке, поряд із політичною функцією, виконує соціальні, освітні, медичні й адміністративні функції на підконтрольних територіях. Це створює ситуацію «паралельної держави», в якій урядова та альтернативна системи співіснують, іноді конкуруючи, а іноді – взаємодіючи (Norton, 2007, p. 79–84).

У таких випадках виникає деформована модель управління, в якій проксі-нації виступають не лише як виклик для суверенітету, а як альтернатива державному управлінню в умовах слабкості, конфліктності чи відсутності офіційних інституцій. Їхня діяльність може призводити як до ескалації насильства, так і до стабілізації, залежно від характеру зовнішньої підтримки, ступеня легітимації в очах місцевого населення та відповідності функцій очікуванням спільнот.

На сучасному етапі розвитку глобальних конфліктів та регіональної дестабілізації простежується зростання ролі проксі-націй як

специфічних суб'єктів політичної боротьби та інструментів впливу в умовах ослаблення інституційної спроможності національних держав. З огляду на різноманіття форм організації, джерел підтримки та рівня автономності, виникає потреба в узагальненні типології проксі-націй за низкою релевантних критеріїв.

Перш за все, важливо розмежувати проксі-нації за рівнем зовнішньої підтримки, яка може бути офіційною (відкрита політична, військова, економічна підтримка з боку іншої держави), неофіційною (опосередкована допомога через приватні або напівдержавні структури), та гібридною (поєднання різних джерел, що приходять під виглядом внутрішньої ініціативи). До першої групи можна віднести, зокрема, Абхазію та Південну Осетію, які підтримуються Російською Федерацією як у політичному, так і в адміністративному вимірах (Gunter, 2000, pp. 89–91). До другого типу належить Придністров'я, а до третього – шіїтські воєнізовані групи в Іраку, які одночасно інтегровані у національні силові структури, але орієнтовані на зовнішній вплив (Mansour, 2020, pp. 9–13).

Іншим важливим критерієм є рівень інституціоналізації проксі-націй. Одні з них функціонують виключно як воєнно-політичні проекти з обмеженим часовим горизонтом і мобілізаційною логікою. Інші ж мають розгалужену інфраструктуру, зокрема паралельні адміністрації, освіту, охорону здоров'я, судову систему та систему податкових відносин. Як показує дослідження Ф. Вері у контексті Лівії, окремі угруповання трансформувались у напівавтономні адміністративні структури, що забезпечували базові послуги, включно з безпекою та розподілом гуманітарної допомоги (Wehrey, 2018, pp. 147–150).

Окрему увагу заслуговує функціональна класифікація проксі-націй. У залежності від наданих повноважень і поставлених завдань, вони можуть виконувати військові (збройне стримування або ескаляція конфлікту), політичні (делегітимація чинного уряду, контроль над електоральними процесами), соціальні (надання освітніх, медичних, культурних послуг), інформаційні (вплив на суспільну думку через локальні ЗМІ) та економічні функції (контроль над ресурсами, альтернативне оподаткування). У звітах Crisis Group вказується, що ключовою загрозою таких утворень є утвердження паралельних владних структур, які виникають у вакуумі управління та де-факто замінують офіційну вертикаль влади (International Crisis Group, 2021).

Таким чином, проксі-нації – це не лише політичні чи безпекові інструменти, але й чинники зміни моделі управління в кризових регіонах. Вони виконують функцію напівавтономних органів публічної влади, формуючи специфічні конфігурації політичної легітимності, вертикалей впливу та публічної комунікації, що суттєво впливає на стабільність державного управління, особливо в умовах тривалої кризи.

Проксі-нації, як особливий тип політичної та управлінської суб'єктності, мають виразну регіональну специфіку, що зумовлюється історичним контекстом, структурою конфлікту, рівнем зовнішнього втручання та соціальними умовами. Порівняльний аналіз їхньої діяльності в різних зонах конфліктів дозволяє виявити спільні закономірності функціонування та розкрити особливості впливу на державне управління.

У Сирії проксі-нації постали як результат тривалого збройного протистояння і масового зовнішнього втручання. Формування таких структур, як «Адміністрація демократичної автономії Північної та Східної Сирії» (ADA), стало відповіддю на управлінський вакуум та потребу в базових функціях управління – безпеці, правосудді, комунальному господарстві. Як зазначає M. Pierret, ці структури, зокрема у курдських районах, мали напівдержавні елементи, включаючи виборчі органи, освітні установи та місцеву бюрократію (Pierret, 2013, pp. 122–125).

У випадку Іракського Курдистану простежується інша траєкторія – від боротьби до напівавтономного інституційного врядування. Як показує M. Natali, Курдистанська регіональна адміністрація (KRG) є прикладом проксі-нації, що в процесі інституціоналізації отримала конституційний статус у межах Іраку, але зберігає фактичну політичну і безпекову автономію (Natali, 2010, pp. 73–75).

У Косово процес становлення проксі-національної ідентичності був тісно пов'язаний з втручанням НАТО, міжнародних місій та організацій. За даними R. Caplan, після 1999 року на території Косова функціонувала складна система поділу влади між Місією ООН (UNMIK), місцевими структурами та албанськими політичними елітами, що створило модель гібридного управління (Caplan, 2005, pp. 18–21).

Схожий приклад можна знайти в Нагірному Карабаху, де після розпаду СРСР було утворено Республіку Арцах. Як зазначає L. Broers, ця структура мала атрибути державності – парламент, судову систему, збройні сили – однак її

легітимність визнавалась лише Вірменією. Така ситуація створює модель проксі-утворення, повністю залежного від країни-покровителя як у військовому, так і в адміністративному плані (Broers, 2019, pp. 203–206).

У Сомалі, навпаки, з кінця 1990-х років функціонує модель «розсипаної державності», де різноманітні кланові та ісламістські угруповання здійснюють управлінські функції на локальному рівні. Як показує Ken Menkhaus, у таких випадках проксі-нації не претендують на офіційне визнання, але де-факто виконують роль органів самоуправління в умовах анархії та міжнародного вакууму (Menkhaus, 2007, pp. 77–79).

Узагальнюючи, можна стверджувати, що незалежно від регіональних відмінностей, проксі-нації: – виникають у зонах слабкої державності; – заповнюють порожнечі управління; – часто отримують зовнішню легітимацію; – формують альтернативні моделі публічного адміністрування, які є нестійкими, але функціональними в умовах конфлікту.

З позицій класичного політичного реалізму проксі-нації розглядаються як інструменти посередкованого впливу великих держав, які використовують третіх акторів для досягнення стратегічних цілей без прямого військового втручання. Як зазначають Б. Бузан, О. Веєвер та Я. де Вільде, такі утворення створюють ефект «розтягнутої відповідальності», коли держава-донор формально не несе відповідальності за дії проксі-суб'єкта, але фактично контролює його поведінку (Buzan, Wæver & de Wilde, 1998, pp. 34–35).

У ширшому контексті їхньої концепції безпеки проксі-нації розглядаються як частина процесів сек'юритизації, у яких загрози сконструйовані не лише об'єктивно, а й через інтерпретації, що обслуговують політичні інтереси. У цьому підході важливою є здатність таких структур впливати на політичний порядок денний, визначаючи, що вважати загрозою, а що – легітимною дією (Buzan, Wæver & de Wilde, 1998, pp. 42–44).

З позиції глобальної безпеки, як окреслено у межах тієї ж парадигми, функціонування проксі-націй можна розглядати як результат переходу від державоцентричної до постнаціональної моделі управління, в якій розмивається класичне розуміння суверенітету, а нові суб'єкти набувають управлінського значення в межах локальних конфліктів (Buzan, Wæver & de Wilde, 1998, pp. 51–53).

Діяльність проксі-націй становить багатовекторну загрозу для функціонування систем публічного управління, особливо в державах

із ослабленою інституційною спроможністю. Вони порушують сталі механізми управлінської взаємодії, створюють альтернативні канали легітимації влади, руйнують вертикаль державного контролю та сприяють інституційному дробленню.

Першим і найбільш очевидним ризиком є інституційна ерозія. Проксі-нації формують паралельні структури управління, які імітують державні інститути: створюють «міністерства», податкові служби, суди, освітні заклади, але не підпорядковуються єдиному правовому полю. Це призводить до подвійності владних центрів, коли на одній території діють дві або більше конкуруючі адміністративні системи. Як зазначено у звіті Freedom House щодо Донбасу, така ситуація спричиняє хаос у розподілі повноважень, параліч державної присутності та зниження довіри до центральної влади (Freedom House, 2022).

Другий ризик – делегітимація органів влади. Проксі-нації активно впливають на інформаційне середовище, створюючи альтернативні наративи щодо легітимності офіційних урядів. У багатьох випадках вони позиціонують себе як «єдино справжніх» представників народу, які протистоять «зовнішньому гніту» або «корумпованим режимам». Такий дискурс часто посилюється зовнішніми акторами та використовується для внутрішньої мобілізації (PAX for Peace, 2021).

Третім напрямом є втручання у публічну політику. Проксі-нації можуть впливати на ухвалення рішень, блокувати реформи, контролювати окремі напрями бюджетної політики. Наприклад, у Сирії та Іраку діяльність воєнізованих проксі-груп призводила до появи «неконтрольованих секторів», які жили за власними правилами та фактично були вилучені з національних стратегій розвитку (Natali, 2010, pp. 73–75).

Четверта загроза – ослаблення кадрового потенціалу державного управління. У зонах конфлікту значна частина державних службовців змушена або залишити регіон, або перейти до проксі-структур, які пропонують стабільніші умови праці та «захист». Це спричиняє втрату кваліфікованих кадрів, демотивацію, ускладнює проведення управлінських змін.

Окремо слід наголосити на питанні міжнародної відповідальності. Проксі-нації не визнаються суб'єктами міжнародного права, що ускладнює притягнення їх до відповідальності за порушення, але водночас зменшує прозорість і підзвітність їхньої діяльності. Це дозволяє іно-



земним державам впливати на внутрішні справи інших країн, не порушуючи формально-юридичних рамок, але де-факто – підриваючи державний суверенітет (Buzan, Wæver & de Wilde, 1998, pp. 34–35).

У сукупності зазначені ризики вказують на глибоку системну дестабілізацію, до якої призводить функціонування проксі-націй, особливо в умовах затяжних конфліктів. Для державного управління це означає потребу у нових моделях адаптації, стратегічного реагування, інтеграції розрізнених територій та подолання наслідків втручання ззовні.

З огляду на зростаючий вплив проксі-націй у зонах конфлікту та слабкої державності, перед національними урядами та міжнародною спільнотою постає нагальна потреба у формуванні ефективних інституційних відповідей. Йдеться не лише про безпекову реакцію, а передусім про вироблення стратегій стійкого управління, здатних нейтралізувати деструктивний ефект паралельних структур та відновити довіру до офіційної влади.

Найперше, пріоритетом має стати реінтеграція територій через інституційну співучасть. Це означає залучення локальних лідерів, громадських ініціатив, релігійних та етнічних представництв до процесу планування та реалізації політик. Як показує досвід постконфліктної Хорватії та Боснії і Герцеговини, саме горизонтальні зв'язки з місцевими громадами дозволяють ефективно подолати фрагментацію і зменшити соціальну напругу (Belloni, 2007, pp. 188–190).

Другою відповіддю є розвиток гнучких форматів багаторівневого управління. У багатьох випадках централізована модель управління виявляється неефективною в умовах розмитої юрисдикції або подвійної легітимності. Застосування елементів асиметричного федералізму, перехідного правосуддя, спеціальних адміністративних режимів може стати тимчасовим інструментом стабілізації (Wolff, 2006, pp. 99–102).

Третім інструментом є відновлення управлінської спроможності через цифрову трансформацію. У випадках, коли фізична присутність держави є обмеженою, цифрові технології (електронне урядування, мобільні сервіси, онлайн-документообіг) можуть виконувати роль «цифрового мосту» до реінтеграції населення. За прикладом України, запуск Дії в умовах війни слугує доказом ефективності таких рішень навіть у кризових обставинах (Ministry of Digital Transformation of Ukraine, 2023).

Окремим елементом відповіді є інституційне відновлення легітимності державної влади. Це включає формування стратегій комунікації, відновлення системи публічних послуг, очищення органів влади від колаборантів і прозору кадрову політику. Ключовим фактором тут виступає відчуття присутності держави, навіть у формі гуманітарної підтримки, освітніх і медичних послуг.

На міжнародному рівні актуальним є вдосконалення механізмів відповідальності держав-донорів, які створюють або підтримують проксі-нації. Розробка нових міжнародно-правових норм щодо гібридного втручання, включення таких структур у моніторингові механізми ООН або ОБСЄ, підтримка держав, що потерпають від проксі-впливу, є нагальним викликом для сучасного міжнародного порядку.

Таким чином, подолання наслідків діяльності проксі-націй можливе лише за умов інституційної адаптивності, стратегічного планування та тісної взаємодії з громадянським суспільством. Публічне управління повинно не лише протистояти таким утворенням, але й пропонувати альтернативну якість влади – справедливу, доступну, легітимну та ефективну.

**Висновки.** Таким чином, проведене дослідження проксі-націй як інституційного феномену дозволяє зробити висновок про їхню зростаючу роль у трансформації державного управління в умовах сучасних конфліктів. Проксі-нації функціонують як артифіційні політичні утворення, що поєднують у собі елементи внутрішнього самоврядування, зовнішньої підтримки та часткової управлінської автономії. Їхня активність проявляється у створенні паралельних адміністративних структур, делегітимації офіційної влади, впливі на публічну політику, кадрову політику та інформаційний простір.

У процесі аналізу типології проксі-націй виявлено, що вони не є однорідним явищем. Залежно від регіону, рівня підтримки, функціонального наповнення та ступеня легітимації, такі утворення можуть набувати різних форм – від воєнізованих груп до напіваавтономних квазі-держав. Їхня спільна риса – здатність підривати традиційні механізми управління та формувати альтернативні політичні порядки.

На основі порівняльного аналізу регіональних кейсів (Сирія, Косово, Курдистан, Нагірний Карабах, Сомалі) доведено, що діяльність проксі-націй закономірно призводить до фрагментації публічного управління, формування множинних центрів впливу, зниження ефективності державної влади. Водночас, у ряді випадків такі утворення можуть виступати як

стабілізатори в умовах управлінського вакууму, що вимагає комплексної оцінки їхньої ролі.

У теоретичному аспекті проксі-нації постають як результат трансформації державності в умовах глобалізації, постнаціональної епохи та еволюції безпекових парадигм. Вони виходять за межі класичного розуміння суб'єктності та суверенітету, що вимагає переосмислення наукових підходів у галузі публічного управління та міжнародних відносин.

З урахуванням викладеного, актуальним завданням є розробка інституційних механізмів реагування на діяльність проксі-націй, зокрема: реінтеграційних стратегій, гнучких моделей адміністрування, цифрових інструментів державної присутності, інклюзивної кадрової політики та комунікаційної підтримки легітимності влади.

Подальші дослідження доцільно зосередити на вивченні ролі громадянського суспільства, міжнародних організацій та цифрових технологій у подоланні наслідків діяльності проксі-націй, а також на розробці концепції інституційної стійкості держав в умовах гібридного зовнішнього впливу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: \_\_\_\_\_

1. Belloni R. *State Building and International Intervention in Bosnia*. London: Routledge, 2007. 256 с. С. 188–190.
2. Broers L. *Armenia and Azerbaijan: Anatomy of a Rivalry*. Edinburgh: Edinburgh University Press, 2019. 296 с. С. 203–206.
3. Buzan B., Wæver O., de Wilde J. *Security: A New Framework for Analysis*. Boulder: Lynne Rienner Publishers, 1998. 239 с. С. 34–35; 42–44; 51–53.
4. Caplan R. *International Governance of War-Torn Territories: Rule and Reconstruction*. Oxford: Oxford University Press, 2005. 304 с. С. 18–21.
5. Freedom House. *Freedom in the World 2022 – Ukraine (Occupied Territories)*. 2022. URL: <https://freedomhouse.org>
6. Gunter M. *The Kurds: A Contemporary Overview*. London: Routledge, 2000. 256 p.
7. Hoffman B. *Inside Terrorism*. New York: Columbia University Press, 2006. 456 p.
8. Human Rights Watch. *World Report 2021: Events of 2020*. URL: <https://www.hrw.org/world-report/2021>
9. International Crisis Group. *Proxy War Dynamics in the Middle East*. 2021. URL: <https://www.crisisgroup.org>
10. Mansour R. *Networks of Power: The Popular Mobilization Forces and the State in Iraq*. London: Chatham House, 2020. 24 p. URL: <https://chathamhouse.org/2020/02/networks-power>
11. Menkhaus K. *Governance without Government in Somalia: Spoilers, State Building, and the Politics of Coping*. *International Security*. 2007. Vol. 31, No. 3. С. 74–106. С. 77–79.

12. Міністерство цифрової трансформації України. *Річний звіт 2022: Цифрова держава під час війни*. Київ: Мінцифра, 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua>
13. Natali D. *The Kurdish Quasi-State: Development and Dependency in Post-Gulf War Iraq*. Syracuse: Syracuse University Press, 2010. 256 с. С. 73–75.
14. Norton A. R. *Hezbollah: A Short History*. Princeton: Princeton University Press, 2007. 187 с. С. 79–84.
15. PAX for Peace. *Fragmentation and Control: Militias and Governance in Eastern Ukraine*. 2021. URL: <https://www.paxforpeace.nl>
16. Pierret T. *Religion and State in Syria: The Sunni Ulama from Coup to Revolution*. Cambridge: Cambridge University Press, 2013. 268 с. С. 122–125.
17. Tsentr doslidzhen armii, konversii ta rozzbroiennia. *Proksi-struktury v systemi hibrydnoyi ahresii: analitychnyi ohliad*. Kyiv: TsDAKR, 2021. URL: <https://cacds.org.ua/?p=10922>
18. UNHCR. *Global Trends: Forced Displacement in 2021*. URL: <https://www.unhcr.org/global-trends-2021>
19. Wehrey F. *The Burning Shores: Inside the Battle for the New Libya*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2018. 320 с. С. 147–150.
20. Wolff S. *Ethnic Conflict: A Global Perspective*. Oxford: Oxford University Press, 2006. 352 с. С. 99–102.

## REFERENCES: \_\_\_\_\_

1. Belloni, R. (2007). *State Building and International Intervention in Bosnia*. London: Routledge. Pp. 188–190. [in English].
2. Broers, L. (2019). *Armenia and Azerbaijan: Anatomy of a Rivalry*. Edinburgh: Edinburgh University Press. Pp. 203–206. [in English].
3. Buzan, B., Wæver, O., de Wilde, J. (1998). *Security: A New Framework for Analysis*. Boulder: Lynne Rienner Publishers. Pp. 34–35; 42–44; 51–53. [in English].
4. Caplan, R. (2005). *International Governance of War-Torn Territories: Rule and Reconstruction*. Oxford: Oxford University Press. Pp. 18–21. [in English].
5. Freedom House. (2022). *Freedom in the World 2022 – Ukraine (Occupied Territories)*. Retrieved from: <https://freedomhouse.org> [in English].
6. Gunter, M. M. (2000). *The Kurds: A Contemporary Overview*. London: Routledge. [in English].
7. Hoffman, B. (2006). *Inside Terrorism*. New York: Columbia University Press. [in English].
8. Human Rights Watch. (2021). *World Report 2021: Events of 2020*. Retrieved from: <https://hrw.org/world-report/2021> [in English].
9. International Crisis Group. (2021). *Proxy War Dynamics in the Middle East*. Retrieved from: <https://www.crisisgroup.org> [in English].
10. Mansour, R. (2020). *Networks of Power: The Popular Mobilization Forces and the State in Iraq*. London: Chatham House. Retrieved from: <https://www.chathamhouse.org/2020/02/networks-power> [in English].

11. Menkhaus, K. (2007). Governance without Government in Somalia: Spoilers, State Building, and the Politics of Coping. *International Security*, 31(3), 74–106. Pp. 77–79. [in English].
12. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2023). Annual Report 2022: Digital State in Wartime. Kyiv: Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Retrieved from: <https://thedigital.gov.ua> (in Ukrainian).
13. Natali, D. (2010). The Kurdish Quasi-State: Development and Dependency in Post-Gulf War Iraq. Syracuse: Syracuse University Press. Pp. 73–75. [in English].
14. Norton, A. R. (2007). Hezbollah: A Short History. Princeton: Princeton University Press. Pp. 79–84. [in English].
15. PAX for Peace. (2021). Fragmentation and Control: Militias and Governance in Eastern Ukraine. Retrieved from: <https://www.paxforpeace.nl> [in English].
16. Pierret, T. (2013). Religion and State in Syria: The Sunni Ulama from Coup to Revolution. Cambridge: Cambridge University Press. Pp. 122–125. [in English].
17. Tsentr doslidzhen armii, konversii ta rozzbroiennia (TsDAKR). (2021). Proksi-struktury v systemi hibrydnoyi ahresii: analitychnyi ohliad. Kyiv. Retrieved from: <https://cacds.org.ua/?p=10922> [in Ukrainian].
18. UNHCR. (2022). Global Trends: Forced Displacement in 2021. Retrieved from: <https://www.unhcr.org/global-trends-2021> [in English].
19. Wehrey, F. (2018). The Burning Shores: Inside the Battle for the New Libya. New York: Farrar, Straus and Giroux. Pp. 147–150. [in English].
20. Wolff, S. (2006). Ethnic Conflict: A Global Perspective. Oxford: Oxford University Press. Pp. 99–102. [in English].

**Яцино Олег Валентинович,**

аспірант кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: [olegvalentinovicacino@gmail.com](mailto:olegvalentinovicacino@gmail.com); <https://orcid.org/0009-0004-0017-7508>

**Yatsyno Oleh Valentynovych,**

Postgraduate Student at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., e-mail: [olegvalentinovicacino@gmail.com](mailto:olegvalentinovicacino@gmail.com); <https://orcid.org/0009-0004-0017-7508>



---

## АНАЛІЗ АСПЕКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІЙСЬКОВОЮ СФЕРОЮ

**Анотація.** Мета – проаналізувати спроби реформування війська гетьманом Павлом Скоропадським у контексті проблематики публічного управління військовою сферою. Його значний досвід як військового, знайомство з вищими державними структурами росії та дипломатичними колами під час перебування при царському дворі були надзвичайно важливими досягненнями, які гетьман застосовував у роботі свого уряду.

Методологія, обрана для виконання дослідження, обумовлена характером поставлених цілей і завдань; було застосовано, як загальнонаукові, так і спеціальні методи наукового пізнання. У роботі були застосовані такі загальнонаукові методи дослідження: синтез, узагальнення інформації, індукції (вивчалися окремі елементи військового управління, а потім узагальнювались у цілому) та дедукції (досліджували стан об'єкту в цілому, а потім його складових елементів), логіко-аналітичні (ґрунтуються на застосуванні прийомів логіки у процесі дослідження проблеми).

Наукова новизна. Проаналізована спроба гетьмана створити Збройні Сили України, зокрема, козацькі полки. Відзначено, що можливості для військового будівництва обмежувалися німецькою владою в Україні. Охарактеризовано прорахунки гетьманського управління у формуванні військової сфери з проєктуванням досвіду на сучасність.

Висновки. Реформи, ініційовані гетьманом Павлом Скоропадським, стали однією з ключових спроб модернізації військової сфери в Україні під час доби Гетьманату. Його політика була спрямована на створення боєздатної армії, здатної ефективно захищати незалежність та територіальну цілісність держави. Важливим аспектом цих реформ було підвищення професіоналізму військових кадрів, запровадження нових стандартів підготовки, а також налагодження більш ефективної системи публічного управління в сфері оборони.

**Ключові слова:** публічне управління, механізми публічного управління, безпека, національна безпека, державна безпека, реформа державного управління, компаративне дослідження, гетьманат Скоропадського, військово, публічне урядування, козацькі полки, військово законодавство доби Гетьманату.

## ANALYSIS OF ASPECTS OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE MILITARY SPHERE

**Abstract.** The purpose is to analyze the attempts of Hetman Pavlo Skoropadsky to reform the army in the context of the problems of public management of the military sphere. His significant experience as a military man, acquaintance with the highest state structures of Russia and diplomatic circles during his stay at the tsarist court were extremely important achievements that the Hetman used in the work of his government.

The methodology chosen for the study was determined by the nature of the goals and objectives set; both general scientific and special methods of scientific knowledge were used. The following general scientific research methods were used in the work: synthesis, generalization of information, induction (separate elements of military management were studied, and then generalized as a whole) and deduction (the state of the object as a whole was studied, and then its constituent elements were studied), logical-analytical (based on the application of logic techniques in the process of studying the problem).

Scientific novelty. The hetman's attempt to create the Armed Forces of Ukraine, in particular, the Cossack regiments, was analyzed. It was noted that the possibilities for military construction were limited by the German authorities in Ukraine. The miscalculations of the hetman's administration in the formation of the military sphere with the projection of experience into modernity were characterized.

Conclusions. The reforms initiated by hetman Pavlo Skoropadsky became one of the key attempts to modernize the military sphere in Ukraine during the Hetmanate era. His policy was aimed at creating a combat-ready army capable of effectively defending the independence and territorial integrity of the state. An important aspect of these reforms was the increase in the professionalism of military personnel, the introduction of new training standards, as well as the establishment of a more effective system of public administration in the field of defense.

**Key words:** public administration, public administration mechanisms, security, national security, state security, public administration reform, comparative research, Skoropadsky's Hetmanate, army, public governance, Cossack regiments, military legislation of the Hetmanate era.

**Постановка проблеми.** Сучасні процеси державотворення в Україні потребують ретельного вивчення історичного досвіду створення системи органів державної влади. Вагомим є публічне управління військовою сферою. Традиції державного управління та державної служби постійно еволюціонують, з метою створення найбільш ефективного і дієвого державного апарату. Однак цей процес повинен враховувати історичний досвід, щоб уникнути стратегічних та геополітичних помилок. У цьому контексті вивчення досвіду державотворення періоду Гетьманату П. Скоропадського є актуальним і доцільним. У Скоропадського була мета – створити боєздатну армію, однак йому це не вдалося зробити. Проаналізуємо різні чинники, щоб визначити, що перешкодило гетьману й уряду реформувати військо. Особливо актуальною окреслена проблема постає в період російсько-української війни 2014-2024 рр., коли Збройні Сили відіграють ключову роль в обороні держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна українська історіографія вважає період Гетьманату П. Скоропадського важливим етапом у процесі державотворення, оцінюючи його досягнення з точки зору повернення україн-

ського народу до єдиної європейської спільноти.

У праці вченого В. Ф Солдатенка «Українська революція» окреслено проблеми Гетьманщини (офіційну назву «Українська держава» дослідник практично не використовує). Автор зупиняється на різних напрямках діяльності гетьманського уряду, згадуючи й військовою сферу (Солдатенко, 1999).

У період незалежності України видано наукові збірники «Останній гетьман. Ювілейний збірник пам'яті Павла Скоропадського» (Останній гетьман, 1993) та «Гетьман Павло Скоропадський та Українська держава 1918 року. Наук. зб., присвячений 125-річчю від дня народження П. Скоропадського та 80-річчю проголошення Української Держави» (Гетьман Павло Скоропадський, 1998), дослідження О. Реєнта (Реєнт, 2003), Р. Пирога (Піріг, 2009), М. Приходько (Приходько, 2019), які розкривають особливості діяльності гетьмана та його урядників.

Є низка публікацій, які охоплюють керівництво військовими підрозділами та спроби формування армії у період Гетьманату. Так, Барановська Н, Макарчук О. «Армія в охоронній системі Гетьмана Павла Скоропадського» висвітлюють історичні аспекти функціонування армії в Українській гетьманській державі. З публі-

кації впливає те, що армія в Українській гетьманській державі відігравала важливу роль як у забезпеченні внутрішньої безпеки, так і в підтримці стабільності режиму гетьмана. Військові підрозділи були ключовим елементом у системі охорони держави, виконуючи функції захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз, а також забезпечуючи порядок в Україні (Барановська, 2008). Мемуарна література також доповнює матеріали дослідження, зокрема, спогади самого Скоропадського (Скоропадський, 1995). На жаль, узагальнена праця щодо державного управління військовою сферою в добу Гетьманату є відсутньою.

**Мета статті** – дослідити та проаналізувати реформи військової сфери, ініційовані гетьманом Павлом Скоропадським, у контексті публічного управління, зосереджуючи увагу на їх впливі на військову організацію, ефективність управління та історичний розвиток України.

**Виклад основного матеріалу.** Генерал Павло Скоропадський, на відміну від лідерів Української Центральної Ради, розумів важливість припинення стихійних військових дій і створення організованої, боєздатної армії як гаранта незалежності України. Він опинився в конфлікті з Радою після українізації 34-го армійського корпусу та став почесним отаманом Вільного козацтва. Уже на початку січня 1918 року Скоропадський задумав встановити диктатуру в Україні, щоб протидіяти «руйнівним силам», оскільки стало очевидним, що Центральна Рада не може зупинити більшовицьку агресію проти УНР. Генерал активно намагався мобілізувати Вільне козацтво для боротьби проти більшовиків (Барановська, 2014, с. 91).

29 квітня 1918 року генерал Павло Скоропадський, за підтримки німецької армії, захопив владу, маючи своє власне бачення військової стратегії для Української держави. У внутрішній політиці він робив ставку на численних російських офіцерів, які хоча й поважали його авторитет, не прагнули захищати інтереси українського народу. Це було одним з мінусів врядування гетьмана. У зовнішній політиці Скоропадський перебував під значним впливом німецького командування, якому був зобов'язаний своїм приходом до влади (Барановська, 2008, с. 5). Згадані політичні сили ставилося до проблеми створення сильної української армії з повним острахом та небажанням до швидкої реалізації. Німецькі офіцери відкрито заявляли, що власна армія гетьману Скоропадському непотрібна, адже Центральні держави захистять кордони від більшовиків. Тому були ліквідовані Синьожу-

панні дивізії, а за відмову присяги новому уряду було розформовано полки Січових стрільців. Станом на травень-червень 1918 року єдиною військовою формацією Гетьманату залишався Запорізький корпус, котрий знову був реорганізований у дивізію та був відправлений на захист східного кордону. Гетьман Скоропадський планував організувати потужну 300-тис регулярну армію обладнану найсучаснішим озброєнням: авіацією, артилерією та флотом, яка була би гарантом незалежності України, це були б козацькі полки. Проте створення такого війська за весь час Доби Гетьманату так і не вийшла за межі планування та підготовки кадрів. Передусім за «допомоги» того самого російського офіцера, якому охоче давався політичний притулок на території України (Стефанів, 1947, с. 23).

Публічне управління почало працювати з 3 травня 1918 року, коли остаточно затвердили склад Ради Міністрів Української держави. Тимчасово обов'язки міністра військових справ і флоту було доручено начальнику Генерального штабу Олександрову Сливинському. 10 травня 1918 року міністром військових справ став Олександр Рогоза. Морські справи з 3 травня 1918 року очолював контр-адмірал Михайло Максимів. Українським Військовим Чорноморським флотом у Севастополі командував контр-адмірал Михайло Остроградський, якого після відставки 10 червня 1918 року замінив контр-адмірал Василь Ключковський (Піріг, 2009, с. 67).

Незважаючи на залежність від командування німецьких окупаційних військ, Павло Скоропадський зумів провести низку реформ, серед яких була й військова. Наприкінці травня 1918 року було розроблено законопроект, який визначав загальні принципи військової служби, відмовляючись від станових підходів до формування армії та відкриваючи вільний доступ до військової освіти та посад. Проте після гетьманського перевороту організація війська залишилася на рівні підготовки кадрів і не отримала подальшого розвитку (Барановська, 2014, с. 93).

У червні 1918 року було створено Генеральний штаб, і вже 24 липня Рада міністрів Української держави під керівництвом Федора Лизогуба прийняла закон «Про Загальний військовий обов'язок» та розпочала організацію армії, чисельність якої планувалася від 12 до 65 тисяч осіб. Також були визначені нові строки військової служби: 2 роки для піхоти, 3 роки для кавалерії та артилерії, і 4 роки для військово-морського флоту. Згідно з новою військовою доктриною, українська армія повинна була вклю-

чати 8 територіальних корпусів, 1 сердюцьку дивізію, 8 кінних полків, 4 кавалерійські дивізії, 2 понтонні полки, 3 важко-гарматні бригади, 1 ескадрилью бомбардувальників, 8 ремонтних депо та 4 залізничних курені. Крім того, планувалося створити нові заклади військової освіти: вищу офіцерську академію, 4 кадетські школи та 2 школи для старшин.

Генеральний штаб також вніс корективи до військової організації війська. Армійський корпус мав складатися з двох піхотних дивізій, двох бригад польової артилерії, одного корпусного полку кавалерії, 4 авто-панцерних сотень, 4 телеграфічних сотень, одного військово-повітряного полку, одного медичного куреня та двох залізничних сотень. Набір офіцерських кадрів став важливим елементом нової військової організації. Для того, щоб вступити на службу, кожен кандидат у старшини повинен був мати передвоєнну кваліфікацію та досвід керування військовими підрозділами. Таким чином, керівництво військовими підрозділами було в руках професіоналів, але часто байдужих до інтересів українців (Ткачук, 2019). До речі, в 1990 рр. в Україні також спостерігаємо подібну картину.

Урядовці Гетьманату розпочали підготовку і законодавчої бази для регулювання військової сфери і створення козацтва. Так, 2 червня 1918 р. було оприлюднено розпорядження гетьмана Павла Скоропадського до міністра військових справ щодо створення українського козацтва. 16 жовтня Скоропадський видав Універсал про відродження козацького стану. У другій статті цього документа зазначалося, що відродження козацтва має на меті відродити славне минуле України, зміцнити державність країни, а також виховувати майбутні покоління у фізичному та моральному здоров'ї, сприяти взаємній братській допомозі та щирій любові до Батьківщини, яку очолює Гетьман (Дьякова, 2020, с. 35). Проте, сформувавши боєздатне козацьке військо гетьману не вдалося.

Проте, гетьман й урядовці не відступали від ідеї створення війська, тому ініціювали зустріч з кайзером Німеччини. Так, 17 серпня делегація Української Держави відвідала Німеччину, де було домовлено про формування національної армії чисельністю до 65 тисяч осіб та створення Чорноморського флоту. Для контролю за фінансовими витратами у військовій сфері 5 серпня 1918 року було засновано тимчасовий військовий контрольний орган, який офіційно підпорядковувався Держконтролю.

У липні 1918 року ухвалили Закон «Про обов'язкову військову повинність», від-

повідно до якого на військову службу призвали 5 тисяч синів заможних землевласників і селян, з яких сформували Сердюцьку дивізію, яка була гордістю Гетьмана Скоропадського. Двома тижнями раніше було створено «Головну управу військової повинності», що входила до складу Міністерства внутрішніх справ. Гетьман Скоропадський майстерно розміщував військові підрозділи під прикриттям цивільних міністерств, що дозволяло зберегти кадровий військовий потенціал. Він розумів, що наявність військових фахівців дасть йому можливість швидко провести необхідну мобілізацію (Левик, 2018, с. 94).

Уряд Української Держави також дбав про майбутні армійські кадри. Був ухвалений закон «Про штат Військової академії Української держави», який мав на меті забезпечити національну армію офіцерами. З цією метою, за декретом Гетьмана від 17 червня 1918 року, при військовому міністерстві було створено «Комісію по утворенню постійних військових шкіл та академій України». Комісію очолив генерал-лейтенант Микола Юнаків [6, с. 95]. Створення військових шкіл та академій було частиною систематичного підходу до розвитку українських збройних сил.

Чорноморський флот відіграв особливу роль у складі збройних сил. Після тривалих переговорів гетьманському уряду вдалося домовитися з німцями про передачу Україні військових суден Чорноморської флотилії, які були захоплені ними раніше. Також виділялися кошти на розвиток військових портів в Одесі, Миколаєві, Севастополі та Маріуполі, а також на дообладнання старих кораблів (Осадчий, 2008, с. 63).

Найбільшим досягненням військової реформи гетьмана Скоропадського була організація так званої Сердюцької дивізії. Дана формація повинна була стати елітною частиною армії та опорою гетьманської влади. У жовтні 1918 року дивізія комплектувалася з 4-х піхотних полків, кінного Лубенського полку, гарматного і авто-панцерного дивізіонів й технічної сотні. Загальна чисельність підрозділу сягала 5 тисяч бійців.

Зауважимо, що якщо на весні та влітку 1918 року німецьке командування всіляко протистояло формуванню української армії то вже восени, коли війська Антанти активізували наступ на Західному фронті, майже мільйонне угруповання солдат Центральних держав на території України повинне було передислоковане для підтримки наявних контингентів у районі Пікардії (Франція). Таким чином це рішення буквально розв'язувало руки уряду

Скоропадського щодо організації регулярної армії. На кінець осені 1918 року гетьманська армія містила близько 60-тис військовослужбовців, значною часткою яких були ті самі українізовані бійці російської армії, з них майже третина від всього колишнього царського офіцерства. Окрім цього було організовано так звані «офіцерські дружини» з втікачів від більшовицького терору (Стефанів, 1947).

Павло Скоропадський активно займався планомерним розвитком військово-повітряних сил Української держави. Було сформовано авіаційні підрозділи, до яких залучали кадрових офіцерів з російської імперської армії. Створили вісім корпусних дивізіонів, що мали на озброєнні 200 літаків різних моделей. Для розвитку авіаційної промисловості була заснована Комісія з будівництва авіаційних заводів. Невелику кількість літаків постачали з Німеччини та Австро-Угорщини. На центральному аеродромі в Києві відновили дослідницькі роботи. Проте більшість підрозділів залишалися небоєздатними через брак фінансування та кваліфікованих кадрів. Гетьман прагнув створити нову структуру військової авіації, розділяючи її за функціями на розвідувальні, винищувальні та гарматні підрозділи. Уряд Скоропадського також намагався налагодити виробництво літаків. Цей період в історії української авіації вважається кризовим (Левик, 2018, с. 96).

Грамота Гетьмана про майбутню федерацію України з небільшовицькою Росією була сприйнята як зрада української державності, що стало фатальною помилкою. Після цього, з 14 листопада, Січові стрільці, Запорізький корпус і Сердюцька дивізія перейшли на бік Директорії, залишивши Гетьмана без підтримки. Однією з причин його поразки була відсутність національної концепції та невдалий підбір офіцерських кадрів у війську. Зокрема, гетьманська армія могла б бути політично надійною лише за умови, якщо її очолювали б політично надійні офіцери, зокрема ті, хто був вихований у дусі відданості незалежній українській державі. У своїх спогадах Дорошенко зазначив, що хоча кількість етнічних українців серед офіцерів, які служили в царській армії, була значною, число «національно свідомих» і «проникнутих національним духом» старшин було досить невеликим. За його словами, це можна пояснити тим, що старе українське офіцерство виховувалося в інших державних традиціях – або в дусі російського централізму, або в дусі «вільної отаманщини», жоден з яких не сприяв надійному захисту відродженої гетьманської держави (Горак,

2010, с. 442). Тобто, публічне управління Гетьманщини військовими справами було заручником обставин.

Підкреслимо й те, що сучасні управлінці, періоду відновлення незалежності України, ввели у 2017 та 2020 роках у Збройних Силах України нові генеральські та офіцерські відзнаки, а також парадні погони. Ці нововведення мають форму і візерунок, схожі на ті, що використовувалися в Українській Державі під час правління гетьмана Павла Скоропадського в 1918 році (Тинченко, 2023).

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Підсумовуючи підкреслимо, що гетьманом Скоропадським активно і систематично створювався державний апарат держави. Як кадровий військовий гетьман велику увагу приділяв Збройним Силам держави. Ним швидко було налагоджено роботу міністерств, у тому числі – військового, відновлено адміністративний поділ України на губернії та повіти. Формування збройних сил Української Держави виявилось дуже складним завданням. Гетьманат відразу перейшов до реальних кроків щодо формування української армії. Вже наприкінці травня було розроблено законопроект про загальні засади військової служби, який відкидав станові принципи формування і забезпечував вільний доступ до військової освіти і посад. Було сформовано Гвардійську сердюцьку дивізію, яка мала стати взірцем для майбутньої української армії.

Гетьманська адміністрація дійсно зіткнулася з великими труднощами у військовому будівництві, головним чином через несприятливу позицію кайзерівської Німеччини. Командування австро-німецьких військ побоювалося утворення сильної і боєздатної армії в Україні. Вирішити питання будівництва української армії певною мірою вдалося особисто гетьману Павлу Скоропадському під час зустрічі з імператором. Гетьман домігся передачі Україні захопленого німцями Чорноморського флоту.

Гетьманські збройні сили не могли, і з різних причин не мали змоги, спиратися на все українське населення. Однак, завдяки наявності українських підрозділів у складі армії, армія Гетьманату може частково вважатися українською армією. Спроби представити збройні сили Гетьманату як російсько-білогвардійські ми вважаємо тенденційними, оскільки вони базуються на абсолютизації частини етнічних росіян у армії Павла Скоропадського.

Однак, попри амбітні цілі, реформи публічного управління зіткнулися з численними



перешкодами. Внутрішньополітична нестабільність, зовнішній тиск, мало ресурсів та підтримки з боку широких верств населення значно ускладнювали реалізацію задуманих змін. Спроби модернізації війська залишилися незавершеними, що, врешті-решт, призвело до втрати влади Гетьманату і зупинки процесу реформування.

Таким чином, реформи Павла Скоропадського є важливим історичним досвідом, що підкреслює значення стабільності, суспільної підтримки та належного управління для успішної реалізації змін у військовій сфері. Вони демонструють, що ефективно публічне управління відіграє ключову роль у зміцненні державного суверенітету та забезпеченні національної безпеки.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Барановська Н., Макачук О. Армія в охоронній системі Гетьмана Павла Скоропадського. Національний університет Львівська політехніка. Львів, 2008. URL: <http://surl.li/glkumu>. Дата доступу: 20.10.2024 р.
2. Барановська Н. Підвалини військової політики гетьмана Павла Скоропадського. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Держава та армія*, 2014. URL: [irbis-nbuv.gov.ua](http://irbis-nbuv.gov.ua). Дата доступу: 20.10.2024 р.
3. Гетьман Павло Скоропадський та Українська Держава 1918 року : наук. зб., присв. 125-річчю від народження Гетьмана Скоропадського, та 80-річчю проголошення Української Держави 1918 року / Кульчицький С. та ін. Київ, 1998. 242 с.
4. Горак Б. Збройні сили Української гетьманської держави 1918 року у висвітленні мемуарних праць. 2010. URL: <http://surl.li/nrimfb>. Дата доступу: 19.10.2024 р.
5. Дьякова О. В. Законодавча база Збройних сил Гетьманату. *Збірник наукових праць «Історія та географія»*. Харк. нац. пед. університет імені Г. С. Сковороди. Випуск 58. Харків, 2020.
6. Левик Б. Національна армія Павла Скоропадського в задумах та реальності (квітень-грудень 1918 р.). *Схід*. № 2. 2018. URL: <http://surl.li/bbnxmd>. Дата доступу: 19.10.2024 р.
7. Останній гетьман: ювілейний збірник пам'яті Павла Скоропадського, 1873–1945 / Центр суспільних досліджень ім. В. Липинського, Ін-т укр. археографії АН України. К. : Академпрес, 1993. 397 с.
8. Осадчий Ю. Г. Формування збройних сил Української держави гетьмана П. Скоропадського. *Сучасна картина світу: природа, суспільство, людина: збірник тез та доповідей Міжнародної наукової конференції (16–17 квітня 2008 р.)*. Суми: УАБС НБУ, 2008. С. 56–64.
9. Пиріг Р. Я. Діяльність урядів гетьманату Павла Скоропадського: персональний вимір / НАН України, Ін-т історії України. К. : Ін-т історії України, 2016. 518 с.
10. Пиріг Р. Державна служба Гетьманату Павла Скоропадського (квітень–грудень 1918 р.). *Україна ХХ століття: культура, ідеологія, політика*. 2009. Вип. 15 (1). С. 66–95.
11. Приходько М. М. Українська Держава часів гетьмана Павла Скоропадського у контексті європейської геополітики. Дисерт. на здобуття наукового ступеня канд. іст. наук за спеціальністю 07.00.01 – «історія України». Вищий навчальний заклад Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова. Київ, 2019.
12. Скоропадський П. П. Спогади : кінець 1917 – грудень 1918 / гол. ред. Я. Пеленський, Східноєвроп. дослід. ін-т ім. В. К. Липинського, Ін-т укр. археографії та джерелознавства ім. М. С. Грушевського НАН України. К.–Філадельфія, 1995. 493 с.
13. Солдатенко В. Ф. Українська революція. Історичний нарис : монографія. К. : Либідь, 1999. 975 с.
14. Стефанів З. Українські збройні сили в 1917–1921 рр. Частина 1: Воєнно-історичний нарис. Бібліотека Українського Комбатанта. 1947 рік, 121 с.
15. Реєнт О. Павло Скоропадський. Київ, 2003.
16. Тинченко Я. Символічний спадок Скоропадського у Збройних Силах України. 2023. URL: <https://tyzhden.ua/symvolichnyj-spadok-skoropadskoho-u-zbrojnykh-sylakh-ukrainy/>. Дата доступу: 19.10.2024 р.
17. Ткачук П. Військові реформи Гетьмана Павла Скоропадського у контексті державотворчих процесів в Україні ( квітень – грудень 1918 ). *Військово-науковий вісник*. Випуск № 31. Львів, 2019, 12 с.
18. Radchenko Oleksandr et al. Mental and Value Features of Ukrainian Society in the Context of “Civilizations Clash” as the Main Object of Information War in Ukraine. In: *National Security Drivers of Ukraine: Information Technology, Strategic Communication, and Legitimacy*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2023. p. 301–316.
19. Shmalenko Iuliia, Yeftieni Natalia, Semenets-orlova Inna. Impact of social media influencers on public policy and political discourse. In: *International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL 2021)*. Atlantis Press, 2021. p. 88–93.

#### REFERENCES: —

1. Baranovska, N., Makarchuk, O. (2008). *Armiia v okhoronnii systemi Hetmana Pavla Skoropadskoho* [The army in the security system of Hetman Pavlo Skoropadsky]. *Natsionalnyi universytet Lvivska politehnika*. Lviv, Retrieved from: <http://surl.li/glkumu>. Mode to access: 20.10.24.
2. Baranovska, N. (2014). *Pidvalyny viiskovoi polityky hetmana Pavla Skoropadskoho* [Foundations of the military policy of Hetman Pavlo Skoropadsky]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu Lvivska poli-*

- tekhnika. Derzhava ta armiia*. Retrieved from: [irbis-nbuv.gov.ua](http://irbis-nbuv.gov.ua). Mode to access: 20.10.24.
3. Hetman Pavlo Skoropadskiy ta Ukrainka Derzhava 1918 roku [Hetman Pavlo Skoropadsky and the Ukrainian State of 1918]: nauk. zb., prysv. 125-richchiu vid narodzhennia Hetmana Skoropadskoho, ta 80-richchiu proholoshennia Ukrainskoi Derzhavy 1918 roku / Kulchytskyi S. ta in. Kyiv, 1998. 242 s.
  4. Horak, B. (2010). Zbroini syly Ukrainskoi hetmanskoj derzhavy 1918 roku u vysvitleni memuarnykh prats [The Armed Forces of the Ukrainian Hetmanate in 1918 in the Light of Memoirs]. Retrieved from: <http://surl.li/nrimfb>. Mode to access: 19.10.24.
  5. Diakova, O. V. (2020). Zakonodavcha baza Zbroinykh syl Hetmanatu [Legislative framework of the Armed Forces of the Hetmanate]. *Zbirnyk naukovykh prats "Istoriia ta heohrafiia"* / Khark. nats. ped. universytet imeni H. S. Skovorody. Vypusk 58. Kharkiv.
  6. Levyk, B. (2018). Natsionalna armiia Pavla Skoropadskoho v zadumakh ta realnosti (kviten-hruden 1918 r.) [Pavlo Skoropadsky's National Army in Ideas and Reality (April-December 1918)]. *Skhid. № 2*. Retrieved from: <http://surl.li/bbnxmd>. Mode to access: 19.10.24.
  7. Ostannii hetman : yuvileinyi zbirnyk pamiati Pavla Skoropadskoho, 1873–1945 [The Last Hetman: Anniversary Collection in Memory of Pavlo Skoropadsky, 1873–1945]. Tsentrsuspilnykh doslidzhen im. V. Lypynskoho, In-t ukr. arkhheohrafi AN Ukrainy. K. : Akadempres, 1993. 397 s.
  8. Osadchyi, Yu. H. (2008). Formuvannia zbroinykh syl Ukrainskoi derzhavy hetmana P. Skoropadskoho [Formation of the armed forces of the Ukrainian state of Hetman P. Skoropadsky]. *Suchasna kartyna svitu: pryroda, suspilstvo, liudyna : zbirnyk tez ta dopovidei Mizhnarodnoi naukovo konferehntsi (16-17 kvitnia 2008 r.)*. Sumy: UABS NBU. S. 56–64.
  9. Pyrih, R. Ya. (2016). Diialnist uriadiv hetmanatu Pavla Skoropadskoho: personalnyi vymip [The activities of the governments of the Hetmanate of Pavlo Skoropadsky: a personal dimension]. NAN Ukrainy, In-t istorii Ukrainy. K. : In-t istorii Ukrainy. 518 s.
  10. Pyrih, R. (2009). Derzhavna sluzhba Hetmanatu Pavla Skoropadskoho (kviten–hruden 1918 r.) [State Service of the Hetmanate of Pavlo Skoropadsky (April–December 1918)]. *Ukraina XX stolittia: kultura, ideolohiia, polityka*. Vyp. 15 (1). S. 66–95.
  11. Prykhodko, M. M. (2019). Ukrainka Derzhava chasiv hetmana Pavla Skoropadskoho u konteksti yevropeiskoi heopolityky [The Ukrainian State during the time of Hetman Pavlo Skoropadsky in the context of European geopolitics]. Dysert. na zdobuttia naukovooho stupenia kand. ist. nauk za spetsialnistiu 07.00.01– "istoriia Ukrainy". Vyshchyi navchalnyi zaklad Natsionalnyi pedahohichnyi universytet imeni M.P. Drahomanova. Kyiv.
  12. Skoropadskiy, P. P. (1995). Spohady : kinets 1917 – hruden 1918 [Memories: end of 1917 – December 1918]. hol. red. Ya. Pelenskiy, Skhidnoievrop. doslid. in-t im. V. K. Lypynskoho, In-t ukr. arkhheohrafi ta dzhereloznavstva im. M. S. Hrushevskoho NAN Ukrainy. K.–Filadelfia. 493 s.
  13. Soldatenko, V. F. (1999). Ukrainka revoliutsiia [Ukrainian revolution]. *Istorychni narys : monohrafiia*. K. : Lybid. 975 s.
  14. Stefaniv, Z. (1947). Ukrainski zbroini syly v 1917–1921 rr: Chastyna 1: Voiennostorychni narys. Biblioteka Ukrainskoho Kombatanta, 121 s.
  15. Reient, O. (2003). Pavlo Skoropadskiy. Kyiv.
  16. Tynchenko, Ya. (2023). Symvolichnyi spadok Skoropadskoho u Zbroinykh Sylakh Ukrainy. Retrieved from: <https://tyzhden.ua/symvolichnyj-spadok-skoropadskoho-u-zbrojnykh-sylakh-ukrainy/>. Mode to access: 19.10.24.
  17. Tkachuk, P. (2019). Viiskovi reformy Hetmana Pavla Skoropadskoho u konteksti derzhavotvorchykh protsesiv v Ukraini (kviten – hruden 1918). *Viiskovonaukovyi visnyk*. Vypusk №31. Lviv, 12 s.
  18. Radchenko, O., Kriukov, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., Zaporozhets, A., & Kostenko, V. (2023). Mental and Value Features of Ukrainian Society in the Context of "Civilizations Clash" as the Main Object of Information War in Ukraine. In *National Security Drivers of Ukraine: Information Technology, Strategic Communication, and Legitimacy* (pp. 301-316). Cham: Springer Nature Switzerland.
  19. Shmalenko, I., Yeftieni, N., & Semenets-Orlova, I. (2021, December). Impact of social media influencers on public policy and political discourse. In *International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL 2021)* (pp. 88-93). Atlantis Press.

# НОТАТКИ

Наукове видання

# ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ

*№ 1 (42) – травень 2025*

*В авторській редакції*

Підписано до друку: 29.05.2025.

Формат 60x84/8. Папір офсет. Цифровий друк.

Ум. друк. арк. 8,8. Замов. № 0625/480. Наклад 300 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»

65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1

Телефон +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: [mailbox@helvetica.ua](mailto:mailbox@helvetica.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 7623 від 22.06.2022 р.