

ISSN 2414-0562 (Print)
ISSN 2617-2224 (Online)
[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-4\(45\)](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-4(45))

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ
PUBLIC MANAGEMENT

№ 4 (45) – грудень 2025



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

Публічне урядування

Регістрація 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.

Засновник: Міжрегіональна Академія
управління персоналом

Рік заснування: 2015

Періодичність: 4 рази на рік

Друкується за рішенням Вченої ради
Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 11 від 10.12.2025)

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

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.

Founder: Interregional Academy
of Personnel Management

Founded: 2015

Pereodisity: 4 times on a year

Published by the decision of Academic council
of Interregional Academy of Personnel Management

(Protocol № 11 from 10.12.2025)

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

Головний редактор – Семенець-Орлова Інна Андріївна – кандидат політичних наук, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного адміністрування, 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 габілітований 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 парла-

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

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

15. Адам Адріан Останек – доктор наук, доктор габілітований, професор Військового технологічного університету (Республіка Польща).

16. Агнешка Шпак – доктор габілітований, професор кафедри міжнародної безпеки Інституту досліджень безпеки, Торунь (Республіка Польща).

17. Мартін Бельтран Соседо – доцент юридичного факультету Автономного Університету Сан-Луїс-Потосі (Мексика).

18. 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, Head of the Department of Public Administration, 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. Lopushynskyi 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 Vitaliiovych – 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. 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.

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

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

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

18. 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

Кузьменко Г. О.

Комунікаційна безпека в освіті: протидія дезінформації в навчальному процесі..... 7

Руснак О. А.

Стратегічний менеджмент у публічному секторі: пріоритети, реалізація та контроль результатів.....14

Семенець-Орлова І. А., Дмитренко Г. А.

Культура системного людиноцентричного управління в органах влади як ключова парадигма успішного розвитку повоєнної України.....24

Старченко А. А.

Право на судовий захист: публічно-управлінський аспект.....34

Телендій А. А.

Механізми публічного управління у сфері забезпечення економічної безпеки територіальних громад України в умовах воєнного стану..... 45

CONTENTS

Kuzmenko H. O.

Communication security in education: countering
disinformation in the educational process..... 7

Rusnak A. A.

Strategic management in the public sector: priorities,
implementation, and performance evaluation.....14

Semenets-Orlova I. A., Dmitrenko G. A.

Culture of systemic human-centric management
in government bodies as a key paradigm of the
successful development of post-war Ukraine.....24

Starchenko A. A.

Right to judicial protection:
public administration aspect.....34

Telendii A. A.

Public administration mechanisms
for ensuring the economic security
of territorial communities of Ukraine
under martial law..... 45

УДК 351.77:005.334:37.014.3(477)

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-4\(45\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-4(45)-1)**Кузьменко Ганна Олександрівна,**

доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2; <https://orcid.org/0000-0003-0672-7633>

Kuzmenko Hanna Oleksandrivna,

Doctor of Philosophy in Public Administration and Management, Associate Professor at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str.; <https://orcid.org/0000-0003-0672-7633>



КОМУНІКАЦІЙНА БЕЗПЕКА В ОСВІТІ: ПРОТИДІЯ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ В НАВЧАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ

Анотація. Мета роботи. Стаття присвячена теоретичному та прикладному аналізу проблеми комунікаційної безпеки в освіті в умовах посилення дезінформаційних впливів. Метою дослідження є обґрунтування сутності поняття «комунікаційна безпека в освіті», визначення основних ризиків інформаційних маніпуляцій у навчальному процесі та виокремлення педагогічних і організаційних механізмів протидії дезінформації. У статті окреслено системну роль освіти як середовища формування інформаційної стійкості, критичного мислення й культури відповідального спілкування в цифровому просторі.

Методологічну основу дослідження становить міждисциплінарний підхід, що поєднує принципи педагогіки, психології, комунікативістики та інформаційної безпеки. Застосовано методи контент-аналізу, порівняльного узагальнення, системного та структурно-функціонального аналізу, які дозволили розкрити взаємозв'язок між рівнем цифрової компетентності педагогів, станом освітнього середовища та стійкістю до дезінформаційних впливів. Теоретичну базу становлять сучасні праці українських дослідників – В. Бахмат, Б. Гривнака, В. Іванцова, О. Костенка, О. Лаврентьєвої, І. Лопушинського, Н. Литвин, Д. Лисова, Т. Павленко, І. Сапіжака, А. Яроша, а також нормативні документи, зокрема Концепція розвитку цифрових компетентностей громадян України.

Наукова новизна. У роботі запропоновано трактування комунікаційної безпеки як інтегрованого елементу освітньої політики, що поєднує педагогічні, психологічні, технологічні та ціннісні механізми забезпечення достовірності інформації. Обґрунтовано, що розвиток цифрової грамотності педагогів і формування медіаосвітніх компетентностей є ключовими умовами стійкості освітнього середовища до дезінформаційних впливів. Вперше систематизовано напрями державної, інституційної та етичної взаємодії у сфері захисту інформаційного простору освіти.

Висновки. Комунікаційна безпека в освіті постає як комплексне явище, спрямоване на формування культури критичного мислення, відповідального спілкування та академічної доброчесності. Показано, що ефективна протидія дезінформації потребує синергії державної політики, внутрішніх механізмів освітніх установ і педагогічних стратегій розвитку медіаграмотності. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні практичних моделей формування інформаційної стійкості педагогів і студентів, а також у вдосконаленні етичних стандартів цифрової взаємодії в освітньому середовищі.

Ключові слова: комунікаційна безпека, дезінформація, медіаграмотність, цифрова компетентність, інформаційна стійкість, освітня політика, критичне мислення.

COMMUNICATION SECURITY IN EDUCATION: COUNTERING DISINFORMATION IN THE EDUCATIONAL PROCESS

Abstract. Purpose of the work. The article is devoted to the theoretical and applied analysis of the problem of communication security in education in the conditions of increasing disinformation influences. The purpose of the study is to substantiate the essence of the concept of “communication security in education”, determine the main risks of information manipulation in the educational process and identify pedagogical and organizational mechanisms for countering disinformation. The article outlines the systemic role of education as an environment for the formation of information resilience, critical thinking and a culture of responsible communication in the digital space.

Methodology. The methodological basis of the study is an interdisciplinary approach that combines the principles of pedagogy, psychology, communication studies and information security. The methods of content analysis, comparative generalization, systemic and structural-functional analysis were applied, which allowed to reveal the relationship between the level of digital competence of teachers, the state of the educational environment and resilience to disinformation influences. The theoretical basis is formed by modern works of Ukrainian researchers – V. Bakhmat, B. Hryvna, V. Ivantsov, O. Kostenko, O. Lavrentyeva, I. Lopushynsky, N. Lytvyn, D. Lysov, T. Pavlenko, I. Sapizhak, A. Yarosh, as well as regulatory documents, in particular the Concept of Development of Digital Competencies of Citizens of Ukraine.

Scientific novelty. The work proposes an interpretation of communication security as an integrated element of educational policy, combining pedagogical, psychological, technological and value mechanisms for ensuring the reliability of information. It is substantiated that the development of digital literacy of teachers and the formation of media educational competencies are key conditions for the resistance of the educational environment to disinformation influences. For the first time, the directions of state, institutional and ethical interaction in the field of protecting the information space of education are systematized.

Conclusions. Communication security in education appears as a complex phenomenon aimed at forming a culture of critical thinking, responsible communication and academic integrity. It is shown that effective counteraction to disinformation requires synergy of state policy, internal mechanisms of educational institutions and pedagogical strategies for the development of media literacy. Prospects for further research lie in the development of practical models for the formation of information resilience of teachers and students, as well as in improving ethical standards of digital interaction in the educational environment.

Key words: communication security, disinformation, media literacy, digital competence, information resilience, educational policy, critical thinking.

Актуальність проблеми. Сучасна система освіти України функціонує в умовах посилення інформаційного тиску, гібридних загроз та активного поширення дезінформації у цифровому середовищі. Інформаційні атаки, фейкові новини та маніпуляційні практики дедалі частіше стають інструментом впливу на свідомість молоді, що створює ризики для формування громадянської позиції, критичного мислення й національної ідентичності. Особливу небезпеку становить потрапляння дезінформаційного контенту до освітнього процесу, адже саме освіта є середовищем, у якому закладаються когнітивні та етичні основи особистості.

Проблема комунікаційної безпеки в освіті постає як стратегічно важлива складова державної політики у сфері інформаційної безпеки. Вона охоплює питання захисту інформаційного простору освітніх установ, розвиток медіаграмотності педагогів і студентів, формування навичок перевірки достовірності даних та усвідомлення наслідків поширення фейкових повідомлень. Забезпечення комунікацій-

ної безпеки у навчальному процесі передбачає не лише технологічні рішення, а й глибоку педагогічну та психологічну роботу, спрямовану на формування інформаційної стійкості особистості.

Мега статті – у зв'язку з актуалізацією проблеми дезінформаційних впливів у сфері освіти та необхідністю формування безпечного інформаційного середовища, обґрунтувати сутність поняття «комунікаційна безпека в освіті», визначити основні загрози дезінформації у навчальному процесі та окреслити концептуальні напрями протидії маніпуляційним впливам у системі освітньої комунікації.

Комунікаційна безпека як елемент освітньої політики. На сьогоднішній день, комунікаційна безпека посідає важливе місце у сучасній освітній політиці, оскільки саме освіта є основним інструментом формування інформаційної культури суспільства. Забезпечення безпечного комунікаційного простору в навчальному процесі передбачає створення умов, за яких інформаційна

взаємодія сприяє не лише передачі знань, а й формуванню критичного мислення, громадянської свідомості та соціальної відповідальності. Як зазначають В. Іванцов та В. Бахмат (Іванцов, Бахмат, 2024, с. 100–104), саме медіа та соціальні мережі нині виступають двозначним феноменом – з одного боку, це платформа для навчання й поширення інформації, а з іншого – інструмент пропаганди, що потребує системного педагогічного контролю.

Варто зазначити, що у межах концепції сталого розвитку освіти комунікаційна безпека розглядається не лише як технологічний аспект захисту даних, а й як складова освітньої культури (Дацків, Задорожна, 2025, с. 1–17). Водночас заслуговує на особливий акцент позиція Т. Павленко, яка підкреслює, що дезінформація характеризується прихованим маніпуляційним впливом, здатним формувати викривлене уявлення про реальність, тому освіта має стати простором раннього виявлення й нейтралізації таких ризиків (Павленко, 2022, с. 337–339). Вона охоплює формування довіри в системі педагогічних і студентських комунікацій, розвиток етичних стандартів цифрової поведінки та запобігання маніпуляційним впливам. Такий підхід відповідає європейським принципам відкритої, етичної та відповідальної освіти, де інформаційна безпека виступає умовою академічної доброчесності й сталого розвитку суспільства знань.

О. Лаврентьева підкреслює, що розвиток цифрової компетентності педагогічних кадрів становить основу модернізації освітнього процесу, оскільки сприяє професійній мобільності викладачів і підвищує їхню здатність ефективно діяти в умовах інформаційної нестабільності (Лаврентьева, 2022, с. 6–14). В українському освітньому просторі важливим кроком у зміцненні системи комунікаційної безпеки стало впровадження Концепції розвитку цифрових компетентностей громадян України, у якій медіаосвіту та цифрову грамотність визначено базовими складовими професійної підготовки педагогів і студентів (Розпорядження Кабінету Міністрів України № 167-р, 2021).

Цікавим є те, що освітні заклади поступово змінюють власні інформаційні політики: ухвалюють внутрішні положення щодо безпечного використання цифрових ресурсів, впроваджують механізми перевірки достовірності даних і розвивають культуру критичного мислення серед здобувачів освіти. Можна сказати, що такі заходи становлять ефективну відповідь на посилення інформаційних загроз у період воєнних викликів.

Особливу увагу в системі комунікаційної безпеки освіти слід приділяти педагогічному чиннику. Викладач стає ключовим агентом інформаційної

безпеки – саме він формує у студентів культуру відповідального споживання інформації, навички перевірки фактів і розуміння соціальних наслідків поширення фейкових даних. Як наголошують В. Крикун і Т. Бауліна, дезінформація в умовах гібридної війни виступає засобом підризу громадянської єдності, тому роль освіти у її подоланні є визначальною (Крикун, Бауліна, 2022, с. 30–33). Важливим елементом є підготовка педагогів до роботи в цифровому середовищі, здатність розпізнавати пропагандистські меседжі, здійснювати факт-чекінг і застосовувати медіаосвітні технології в навчанні.

Досвід освітніх реформ доводить, що розвиток цифрової компетентності педагогічних кадрів безпосередньо впливає на рівень комунікаційної безпеки освітнього закладу. Д. Лисов і О. Костенко зазначають, що ефективна протидія дезінформаційним явищам можлива лише за умови узгодженої державної політики, громадського контролю та розвитку критичного мислення у молоді (Лисов, Костенко, 2023, с. 245–248). У даному контексті освіта постає як механізм формування «інформаційного імунітету» суспільства.

Загрози інформаційній стабільності, про які говорять Н. Литвин і А. Ярош, зумовлюють необхідність переходу від реактивного до проактивного підходу в державній освітній політиці. Освітні заклади повинні не лише реагувати на дезінформаційні атаки, а й створювати умови для випереджувальної підготовки викладачів і студентів до їх розпізнавання (Литвин, Ярош, 2024, с. 288–290). Саме так реалізується системний підхід до формування комунікаційної безпеки, що поєднує державне регулювання, академічну автономію, соціальну відповідальність і медіаосвітні технології.

Таким чином, комунікаційна безпека виступає системоутворювальним чинником розвитку сучасної освіти, що забезпечує її стійкість до дезінформаційних викликів, підвищує довіру до навчальних інституцій і сприяє формуванню громадян, здатних діяти відповідально в інформаційному суспільстві.

Дезінформація як виклик освітньому процесу. У сучасному освітньому просторі дезінформація стала не лише зовнішнім, а й внутрішнім викликом, який безпосередньо впливає на якість навчального процесу, рівень довіри між його учасниками та загальний стан інтелектуальної безпеки суспільства. Згідно думки Б. Гривнака, І. Лопушинського та І. Сапіжак, дезінформаційні процеси в Україні мають системний характер і посилюються під час воєнних дій, охоплюючи також

сферу освіти. Масове використання цифрових технологій, соціальних мереж, освітніх платформ і месенджерів створює ситуацію, коли інформація поширюється швидше, ніж відбувається її перевірка, що суттєво підвищує ризик неконтрольованого розповсюдження фейкових повідомлень (Гривнак, Лопушинський, Сапіжак, 2024, с. 53–63). Вказане зумовлює необхідність не лише технічного контролю інформаційних потоків, а й виховання інформаційної культури та розвитку критичного мислення всіх учасників освітнього процесу.

Не можна також оминати той факт, що дезінформаційний вплив у сфері освіти має складну природу. Його механізми охоплюють емоційно-психологічні, когнітивні та соціальні аспекти. І. Єфіменко наголошує, дезінформація є елементом гібридної війни, спрямованим на руйнування довіри та дестабілізацію суспільства. В освітньому середовищі маніпуляції проявляються у формі поширення псевдонаукових даних, фальсифікації фактів або створення інформаційних «бульбашок», які звужують сприйняття реальності (Єфіменко, 2025, с. 1–8). Такі явища формують спотворене уявлення про світ, знижують рівень аналітичного мислення студентів і підривають інтелектуальну функцію навчальних інституцій.

Психологічний аспект дезінформації, за спостереженнями І. Верховцевої, М. Закірова, Г. Січкаренко, О. Хорватової та С. Кондратюка, проявляється у здатності інформаційних повідомлень викликати емоційні реакції страху, гніву чи роздратування, що безпосередньо впливають на поведінку та психологічну стійкість людини. Такі емоційно забарвлені повідомлення швидко поширюються в освітніх спільнотах, провокуючи паніку, міжособистісні конфлікти та зниження рівня довіри до викладачів. У подібних умовах педагог виконує роль не лише транслятора знань, а й фасилітатора емоційної рівноваги, допомагаючи студентам зберігати раціональність, критичність мислення та внутрішню стабільність у сприйнятті інформаційного контенту. Ефективні освітні практики мають поєднувати когнітивне навчання з емоційно-ціннісним вихованням, що забезпечує формування інформаційно-психологічної стійкості та зменшує вразливість до маніпулятивних впливів (Верховцева, Закіров, Січкаренко, Хорватова, Кондратюк, 2025, с. 270–277).

Важливим напрямом протидії дезінформації є розвиток медіаграмотності – комплексу знань, умінь і навичок, які забезпечують критичне сприйняття медіаконтенту, здатність виявляти маніпуляції та перевіряти достовірність фактів. Як підкреслюють Б. Іванцов і В. Бахмат, саме медіаосвіта є головним засобом підвищення

інформаційної стійкості суспільства, а освітні інституції повинні стати осередками формування навичок фактчекінгу й інформаційної відповідальності (Іванцов, Бахмат, 2024, с. 100–104). Включення медіаграмотності до змісту навчальних дисциплін сприяє виробленню у студентів сталої звички перевіряти джерела, оцінювати надійність інформації та мислити аналітично.

Доречно додати, що дезінформаційні ризики можуть виникати і всередині освітніх установ – через неузгодженість комунікацій, недостатню цифрову компетентність персоналу або відсутність єдиних правил інформаційної взаємодії. Слід відмітити, що внутрішні інформаційні збої нерідко призводять до зниження довіри до адміністрації та загальної репутаційної вразливості закладу освіти. Тому розробка політик комунікаційної прозорості, створення офіційних каналів інформування й системного зворотного зв'язку є необхідною умовою зміцнення інформаційної стійкості навчального середовища.

Особливе значення у протидії дезінформації має виховання етичної культури комунікації. У цифровому просторі кожен учасник освітнього процесу є не лише споживачем, а й ретранслятором інформації, тому, як слушно зауважує Т. Павленко, поширення недостовірних даних слід розглядати як моральне порушення академічної доброчесності. Формування культури інформаційної етики має стати наскрізною складовою педагогічної освіти, щоб виховувати у майбутніх фахівців відповідальність за власну цифрову поведінку (Павленко, 2022, с. 337–339).

Необхідно наголосити на тому, що дезінформація в освітній сфері не може бути подолана виключно технічними засобами. Вона потребує об'єднаних зусиль держави, освітніх установ та громадянського суспільства, формування відкритого комунікаційного середовища, заснованого на довірі, критичності мислення та спільній відповідальності за інформаційну безпеку.

Педагогічні та організаційні механізми протидії дезінформації в освіті. Проблема протидії дезінформації в освітньому середовищі потребує не лише нормативного та технічного регулювання, а передусім педагогічного осмислення. Ефективна інформаційна політика має ґрунтуватися на розвитку комунікативної культури, підвищенні рівня довіри в академічних спільнотах і формуванні здатності до критичного аналізу інформації. Освіта стає простором формування інформаційної стійкості особистості, у межах якого педагогічні та організаційні механізми відіграють ключову роль у нейтралізації дезінформаційних впливів.

Педагогічний аспект протидії дезінформації полягає у розвитку медіаосвітніх компетентностей, які охоплюють уміння критично мислити, аналізувати джерела інформації, визначати мету комунікації та оцінювати достовірність контенту. Цифрова грамотність педагога виступає умовою його професійної автономії, забезпечуючи здатність самостійно опрацьовувати дані, здійснювати фактчекінг і передавати відповідні навички здобувачам освіти. Медіаосвітня підготовка педагогічних кадрів повинна стати невід'ємною частиною системи підвищення кваліфікації, спрямованою на формування критичного сприйняття медіа та відповідального ставлення до інформаційного середовища.

Важливим напрямом є інтеграція медіаосвітніх технологій у навчальний процес. Використання інтерактивних методів, дебатів, симуляцій, аналізу кейсів сприяє рефлексії над джерелами інформації, вихованню аналітичного мислення та усвідомленню відповідальності за власні комунікаційні дії. Такий підхід дозволяє перетворити навчальний процес на майданчик формування інформаційної культури, де кожен учасник володіє інструментами самостійної перевірки фактів і розуміє суспільні наслідки поширення неправдивих відомостей.

Організаційний рівень протидії дезінформації передбачає створення у закладах освіти системи внутрішніх регламентів комунікаційної безпеки. Вони мають визначати правила інформаційної взаємодії, принципи використання цифрових платформ, етичні стандарти поведінки в мережі та алгоритми реагування на інформаційні інциденти. Комплексна стратегія інформаційної безпеки освітньої установи включає постійний моніторинг інформаційних потоків, аудит комунікацій і навчання персоналу, що дозволяє зменшити ризик поширення недостовірних даних і підвищити рівень довіри всередині колективу.

Важливим чинником є розвиток корпоративної культури довіри. Відкритість комунікацій, професійна етика та взаємоповага між усіма учасниками освітнього процесу формують середовище, стійке до зовнішніх інформаційних впливів. Керівництво навчальних закладів має приділяти увагу не лише нормативним аспектам комунікаційної безпеки, а й ціннісним орієнтирам, що підтримують атмосферу взаємної відповідальності та прозорості.

Не менш значущою складовою є співпраця закладів освіти з державними, громадськими та медійними структурами. Міжінституційна взаємодія сприяє координації інформаційних зусиль, реалізації спільних просвітницьких іні-

ціатив і створенню умов для швидкого обміну достовірною інформацією. Така співпраця посилює інформаційну стійкість освіти як соціального інституту та сприяє підвищенню довіри до державних і академічних інституцій.

Окремої уваги потребує розвиток інформаційно-етичної культури. Дезінформація має не лише технологічний, а й моральний вимір, тому формування етичної відповідальності за інформаційну поведінку є необхідним компонентом сучасної освіти. Виховання інформаційної етики повинно починатися на ранніх етапах навчання через курси, присвячені медіадоброчесності, цифровій культурі та правовим аспектам поширення даних.

Педагогічні та організаційні механізми протидії дезінформації мають діяти синхронно, формуючи єдину систему комунікаційної безпеки. Їх узгодженість визначає рівень стійкості освітнього середовища до маніпуляційних впливів та інформаційних ризиків. Освітні установи, що поєднують розвиток медіаграмотності, внутрішні політики безпеки та партнерську співпрацю, стають більш адаптивними до викликів цифрової епохи та здатними виховувати відповідальних громадян, орієнтованих на правдивість, критичність і суспільну довіру.

Отже, можна сказати, що комунікаційна безпека в освіті є комплексним феноменом, який інтегрує педагогічні, організаційні, технологічні та ціннісні засади забезпечення достовірності інформації. Вона виступає основою освітньої політики, спрямованої на формування критичного мислення, розвиток культури відповідального спілкування та підтримання інформаційної стабільності в умовах воєнних і соціальних трансформацій.

Висновки. Узагальнюючи результати дослідження, варто наголосити, що комунікаційна безпека посідає системоутворювальне місце в сучасній освітній політиці України. Вона постає не як сукупність окремих технічних заходів, а як складна соціально-педагогічна конструкція, спрямована на збереження достовірності інформаційного середовища, розвиток критичного мислення та формування культури відповідального спілкування в цифровому просторі. Освітня система, яка володіє інструментами виявлення та нейтралізації дезінформаційних впливів, здатна не лише підвищувати рівень пізнавальної безпеки учасників навчального процесу, а й зміцнювати суспільну довіру до державних інституцій і наукових знань.

Дезінформація в освітньому просторі функціонує як багатовимірне явище, що поєднує інформаційно-психологічні, ціннісні та когнітивні аспекти впливу. Її небезпека полягає

у здатності формувати викривлені інтерпретації реальності, нав'язувати спрощені або емоційно забарвлені судження, що підміняють аналітичне мислення поверхневими оцінками. З огляду на вказане, стратегія протидії дезінформації в освіті має ґрунтуватися не лише на технологічних інструментах перевірки фактів, а й на вихованні внутрішньої інтелектуальної стійкості, здатності до рефлексії, самоаналізу та критичного ставлення до інформаційних потоків.

Педагогічний вимір комунікаційної безпеки виявляється у формуванні професійної та особистісної готовності викладачів працювати в умовах інформаційного ризику. Від рівня цифрової компетентності педагога залежить не лише якість навчання, а й загальна інформаційна стабільність освітнього середовища. Викладач, який володіє навичками фактчекінгу, аналітичного мислення та цифрової етики, стає носієм нової культури безпечної комунікації, передаючи її студентам через власний приклад і педагогічну практику. Освіта, що інтегрує медіаосвітні технології у всі дисципліни, формує у здобувачів уміння самостійно перевіряти інформацію, аналізувати джерела й робити усвідомлений вибір у складному комунікаційному полі.

Водночас забезпечення комунікаційної безпеки не обмежується педагогічним впливом, адже воно потребує системної організаційної підтримки. Ефективне функціонування інформаційно безпечного освітнього середовища можливе лише за наявності чітких регламентів, внутрішніх політик комунікаційної прозорості, узгоджених каналів обміну даними та механізмів швидкого реагування на інформаційні загрози. Керівництво освітніх установ має усвідомлювати, що інформаційна стабільність є таким самим показником якості освіти, як академічна доброчесність чи інноваційна активність. Формування внутрішньої комунікаційної культури довіри стає передумовою зміцнення репутаційного капіталу закладу освіти й підвищення його стійкості до маніпуляційних атак.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що комунікаційна безпека в освіті є невід'ємною складовою державної безпекової політики й водночас моральним орієнтиром для сучасного суспільства. Вона визначає нові стандарти відповідальності, взаємоповаги та етичного поведіння в інформаційному просторі. Формування інформаційної стійкості молоді, розвиток цифрової грамотності педагогів і створення прозорих комунікаційних структур у навчальних закладах є ключовими умовами побудови освітнього середовища, здатного не лише протистояти дезінфор-

мації, а й активно поширювати культуру правдивості, науковості та суспільної довіри.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Верховцева І. Г., Закіров М. Б., Січкаренко Г. Г., Хорватова О. О., Кондратюк С. В. Масовокомунікаційні аспекти протидії інформаційному насиллю у кіберпросторі: кібердипломатія (вектор громадської дипломатії). *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2. № 2. С. 270–277
2. Гривнак Б., Лопушинський І., Сапіжак І. Дезінформація як загроза національній безпеці України в умовах неоголошеної російсько-української війни. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2024. Вип. № 1 (5). С. 53–63. URL: <https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eo-ua/article/view/122/115>
3. Дацків О. П., Задорожна І. П. Впровадження освіти для сталого розвитку у підготовку майбутніх учителів іноземних мов. *Педагогічна академія: Наукові записки*. С. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16809755>
4. Єфіменко І. В. Протидія дезінформації в соціальних мережах. *Академічні візії*. 2025. Вип. № 44. С. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15826202>
5. Іванцов В., Бахмат В. Протидія дезінформації та пропаганді в умовах війни: роль медіа та соціальних мереж. *Безпекова ситуація в Україні в умовах війни: стан, загрози, напрями забезпечення безпеки* : зб. тез Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 27 верес. 2024 р.). Вінниця : Твори, 2024. С. 100–104. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ad69ced0-93dd-44d5-a029-d85a8ed34dd2/content>
6. Крикун В., Бауліна Т. Дезінформація як засіб гібридної війни : сутність і наслідки. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Філософія*. 2022. Вип. 2. С. 30–33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNUF_2022_2_7
7. Лаврентьева О. Формування професійної цифрової компетентності студентів інженерно-педагогічних спеціальностей агропромислового профілю в умовах інноваційного розвитку закладу вищої освіти. *Наукові записки. Серія: педагогіка*. 2022. Вип. № 2. 2022. С. 6–14. URL: http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/27913/1/1_LAVRENTIEVA.pdf
8. Лисов Д. О., Костенко О. Я. Проблематика протидії дезінформаційним явищам у національному інформаційному просторі. Протидія дезінформації в умовах російської агресії проти України: виклики і перспективи. Науково-дослідний інститут публічної політики і соціальних наук. Харків, 2023. С. 245–248.
9. Литвин Н. А., Ярош А. О. Вплив дезінформації на національну безпеку України в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний*

журнал. Вип. № 2. 2024. С. 288–290. URL: http://www.lsej.org.ua/2_2024/71.pdf

10. Павленко Т. А. Дезінформація: поняття, ознаки, перспективи протидії. *Юридичний науковий електронний журнал*. Вип. № 7. 2022. С. 337–339. URL: http://www.lsej.org.ua/7_2022/80.pdf
11. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 року № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/167-2021-%D1%80> (pp. 100–104). Vinnytsia: Tvory. Retrieved from: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ad69ced0-93dd-44d5-a029-d85a8ed34dd2/content> [in Ukrainian].
6. Krykun, V., & Baulina, T. (2022). Dezinformatsiia yak zasib hibrydnoi viiny: sutnist i naslidky [Disinformation as a means of hybrid warfare: Essence and consequences]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*. *Filosofia*, 2, 30–33. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNUF_2022_2_7 [in Ukrainian].
7. Lavrentieva, O. (2022). Formuvannia profesiinoi tsyfrovoy kompetentnosti studentiv inzhenerno-pedahohichnykh spetsialnostei ahropromyslovoho profilu v umovakh innovatsiinoho rozvytku zakladu vyshchoi osvity [Formation of professional digital competence of engineering-pedagogical students of the agro-industrial profile in the context of innovative higher education development]. *Naukovi zapysky. Seriya: Pedahohika*. 2, 6–14. Retrieved from: http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/27913/1/1_LAVRENTIEVA.pdf [in Ukrainian].
8. Lysov, D. O., & Kostenko, O. Ya. (2023). Problematyka protydii dezinformatsiynym yavvyshcham u natsionalnomu informatsiinomu prostori [Issues of countering disinformation phenomena in the national information space]. In *Protydiia dezinformatsii v umovakh rosiiskoi agresii proty Ukrainy: vyklyky i perspektyvy*. Countering disinformation in the context of Russian aggression against Ukraine: Challenges and prospects (pp. 245–248). Kharkiv: Naukovo-doslidnyi instytut publichnoi polityky i sotsialnykh nauk [in Ukrainian].
9. Lytvyn, N. A., & Yarosh, A. O. (2024). Vplyv dezinformatsii na natsionalnu bezpeku Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [The impact of disinformation on Ukraine's national security under martial law]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal. Legal Scientific Electronic Journal*, 2, 288–290. Retrieved from: http://www.lsej.org.ua/2_2024/71.pdf [in Ukrainian].
10. Pavlenko, T. A. (2022). Dezinformatsiia: poniattia, oznaky, perspektyvy protydii [Disinformation: Concept, features, and prospects of counteraction]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*. 7, 337–339. Retrieved from: http://www.lsej.org.ua/7_2022/80.pdf [in Ukrainian].
11. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021, March 3). Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovyykh kompetentnostei ta zatverdzhennia planu zakhodiv z yii realizatsii [On approval of the Concept for the development of digital competences and the implementation plan]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/167-2021-%D1%80> [in Ukrainian].
1. Verkhovtseva, I. H., Zakirov, M. B., Sichkarenko, H. H., Khorvatova, O. O., & Kondratiuk, S. V. (2025). Masovokomunikatsiini aspekty protydii informatsiinomu nasylli u kiberprostori: kiberdyplomatiia (vektor hromadskoi dyplomatii) [Mass-communication aspects of countering informational violence in cyberspace: Cyber diplomacy (vector of public diplomacy)]. *Aktualni problemy staloho rozvytku. Actual Problems of Sustainable Development*, 2 (2), 270–277. [in Ukrainian].
2. Hryvniak, B., Lopushynskiy, I., & Sapizhak, I. (2024). Dezinformatsiia yak zahroza natsionalnoi bezpetsi Ukrainy v umovakh neoholoshenoj rosiisko-ukrainskoi viiny [Disinformation as a threat to Ukraine's national security during the undeclared Russo-Ukrainian war]. *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezpereronoj osvity. Seriya "Ekolohiia. Publichne upravlinnia ta administruvannia"*, 1 (5), 53–63. Retrieved from <https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eco-pa/article/view/122/115> [in Ukrainian].
3. Datskiv, O. P., & Zadorozhna, I. P. (2025). Vprovadzhennia osvity dlia staloho rozvytku u pidhotovku maibutnykh uchyteliv inozemnykh mov [Implementation of education for sustainable development in the training of future foreign language teachers]. *Pedahohichna akademiia: Naukovi zapysky*. Pedagogical Academy: Scientific Notes, 1–17. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16809755> [in Ukrainian].
4. Yefimenko, I. V. (2025). Protydiia dezinformatsii v sotsialnykh merezhakh [Countering disinformation in social networks]. *Akademichni vizii*. 44, 1–8. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15826202> [in Ukrainian].
5. Ivantsov, V., & Bakhmat, V. (2024). Protydiia dezinformatsii ta propahandi v umovakh viiny: rol media ta sotsialnykh merezh [Countering disinformation and propaganda during war: The role of media and social networks]. In *Bezpekova sytuatsiia v Ukraini v umovakh viiny: stan, zahrozy, napriamy zabezpechennia bezpeky*: zbirnyk tez Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Kyiv, 27 veresnia 2024 r.).

Дата першого надходження статті до видання: 29.11.2025
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.12.2025
Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.12.2025

УДК 351.78:658.1

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-4\(45\)-2](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-4(45)-2)**Руснак Олексій Анатолійович,**

кандидат філософських наук, докторант, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: rusnak_alexey@ukr.net; <https://orcid.org/0009-0002-9021-5429>

Rusnak Alexey Anatoliyovych,

Candidate of Philosophy Sciences, Doctoral, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., e-mail: rusnak_alexey@ukr.net; <https://orcid.org/0009-0002-9021-5429>



СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: ПРІОРИТЕТИ, РЕАЛІЗАЦІЯ ТА КОНТРОЛЬ РЕЗУЛЬТАТІВ

Анотація. Метою дослідження є аналіз особливостей реалізації стратегічного мислення та механізмів стратегічного менеджменту у публічному секторі, визначення ключових факторів ефективності стратегічного управління, а також дослідження взаємодії політичного та адміністративного рівнів у процесі формування й операційної реалізації стратегічних пріоритетів.

Методологія дослідження ґрунтується на комплексному аналізі наукових праць з публічного управління, стратегічного менеджменту та теорії зацікавлених сторін. Застосовано системний і порівняльний підходи до аналізу державного й корпоративного управління, концепцію створення суспільної цінності М. Мура (Public Value), аналіз нормативно-правових актів, а також інструменти оцінювання ефективності (KPI, BSC, Lean-технології).

Наукова новизна полягає у формулюванні інтегрованої концепції стратегічного менеджменту в публічному секторі, що визначає умови ефективної реалізації стратегій: створення суспільної цінності, забезпечення легітимності та підтримки, розвиток операційної спроможності. Виокремлено особливості стратегічної конкуренції на політичному, інституційному, аналітичному та геополітичному рівнях. Обґрунтовано, що стратегічний задум є результатом творчого процесу проектування майбутнього та узгодження ціннісних пріоритетів стейкхолдерів.

Висновки демонструють, що успішна реалізація стратегій потребує узгодження політичного й адміністративного рівнів, оптимального балансу суспільної цінності та операційної спроможності, а також застосування багатовимірних індикаторів ефективності. Показано, що дворівнева структура публічного управління вимагає поєднання політичної підтримки та професійної компетентності державних менеджерів. Водночас недостатня зрілість громадянських інститутів залишаються чинниками, що ускладнюють формування стратегічного мислення та реалізацію національних стратегічних пріоритетів.

Ключові слова: стратегічне управління, публічне управління, стратегічне мислення, суспільна цінність, ефективність управління, політична відповідальність.

STRATEGIC MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR: PRIORITIES, IMPLEMENTATION, AND PERFORMANCE EVALUATION

Abstract. The purpose of the study is to examine the specifics of implementing strategic thinking and strategic management in the public sector, to identify the key drivers of strategic governance performance, and to analyze the interaction between political and administrative levels in shaping and executing strategic priorities.

The methodology is based on a comprehensive review of scholarly works in public administration, strategic management, and stakeholder theory, applying system-based and comparative approaches to public and corporate governance. Moore's Public Value framework, the analysis of regulatory documents, and performance assessment tools (KPI, Balanced Scorecard, Lean technologies) are utilized.

The scientific contribution lies in developing an integrated concept of strategic management in the public sector that emphasizes three essential conditions for strategy implementation: public value creation, legitimacy and stakeholder support, and operational capacity. The study reveals the characteristics of strategic competition at political, institutional, and analytical levels and demonstrates that strategic intent emerges as a process of future design and value alignment among stakeholders.

The findings indicate that successful strategy implementation requires coordination between political and administrative components, a balance between public value and operational capability, and the use of multidimensional performance indicators. However, the insufficient maturity of civil society and political constraints continue to impede the development of strategic thinking and the realization of national strategic priorities.

Key words: strategic management, public administration, strategic thinking, public value, management efficiency, political accountability.

Постановка проблеми. Реалізація стратегічного мислення в межах публічного сектору набуває особливої актуальності, оскільки сучасні виклики зумовлюють необхідність від державно-публічних інституцій не лише оперативного реагування на проблеми, а й прогнозування можливих сценаріїв розвитку, визначення довгострокових цілей та створення гнучких механізмів їхнього досягнення. Такий підхід забезпечує конкретність політики, узгодженість міждержавних та регіональних програм, а також підвищує рівень довіри суспільства до органів публічно-політичної влади завдяки прозорості, передбачуваності та ефективності результатів діяльності в контексті реалізації стратегій, що обумовлює актуальність проведеного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічний менеджмент у публічному управлінні залишається одним із ключових напрямів сучасних наукових досліджень, оскільки ефективне стратегічне планування та реалізація державної політики визначають спроможність публічного сектору забезпечувати стійкий соціально-економічний розвиток. Разом з тим, стратегічне управління в державному секторі перебуває у тісному взаємозв'язку з теоретико-методологічними напрацюваннями загального менеджменту та інших управлінських дисциплін, що зумовлює необхідність комплексного аналізу широкого кола наукових дже-

рел. Дослідження стратегічного управління в публічно-державному секторі науковці: Лопушинський І. та Філіппова В., Шевченко Л. С., Яремчук І., Костюченко О., Пукір Ю., а також зарубіжні дослідники – Aghenitei M., Alford J., Moore M. H., Khagram S. Оцінювання ефективності стратегічного управління як у державному, так і в корпоративному та фінансовому секторах розглядається у працях Damodaran A. та Kaplan R. S., що дозволяє застосовувати універсальні підходи до вимірювання результативності стратегічних рішень. Теоретичне обґрунтування стратегічного розвитку організацій, питання організаційних форм та конкурентних переваг висвітлені у класичних роботах Mintzberg H., Porter M. E., а сучасний практико-орієнтований підхід до операційної ефективності та управління якістю (PDCA, Lean technologies) представлено у дослідженні Yu W., Rasi R. Z. R. M., Rakiman U. S., Ahmad M. F. B.

Таким чином, аналіз наукової літератури демонструє, що формування й реалізація стратегій у публічному управлінні спирається на міждисциплінарні наукові підходи, поєднуючи теорію державного управління з концепціями менеджменту результативності, публічної цінності, конкурентної стратегії та операційної ефективності.

Мета статті – дослідити особливості реалізації стратегічного мислення в публічному секторі,

визначити умови встановлення стратегічних пріоритетів та формування суспільної цінності.

Виклад основного матеріалу. Дослідники (Яремчук, Костюченко, Пукір, 2021) зазначають що в українському законодавстві поняття «стратегія» офіційно не визначено. Відсутні й вимоги до форми, змісту, структури та призначення таких документів, а також не визначено, хто несе відповідальність за їх зміст. Залишаються відкритими питання щодо доцільності ухвалення численних стратегій, їхньої правомірності, відповідності цілям соціально-економічного розвитку, реалістичності, узгодженості з політикою держави, а також врахування під час планування, бюджетування, моніторингу, оцінки виконання, управління ризиками, актуалізації та звітування.

Від часу незалежності в Україні було прийнято велику кількість документів, які визначають стратегічні напрями, цілі й пріоритети – стратегії, концепції, плани, державні програми тощо. За даними аналізу бази «Законодавство України» (<https://zakon.rada.gov.ua/laws>), станом на 9 квітня 2021 року затверджено щонайменше 142 стратегії, 355 концепцій і 46 державних програм. Аналіз цих документів показав, що більшість стратегій містять опис мети, принципів, напрямів реалізації, проблем, цілей, етапів, очікуваних результатів та джерел фінансування. Однак індикативні показники у них часто є нечіткими або надто загальними, що ускладнює оцінку досягнення цілей. Крім того, більшість документів не містять конкретних розрахунків необхідних фінансових та інших ресурсів (Яремчук, Костюченко, Пукір, 2021).

Зазначмо особливості реалізації стратегічного менеджменту в публічному управлінні, що передбачає низьку умов:

Свобода мислення та дій є ключовою умовою стратегічного мислення та реалізації. У державному секторі стратегічний підхід ускладнений через обмежену автономію та відсутність легітимної конкуренції, а спроби диверсифікації можуть викликати негативну реакцію контролюючих органів (Aghenitei, 2022). Вільне стратегічне мислення пов'язане з проектуванням майбутнього.

Глобальні консалтингові компанії вважають, що стратегічні орієнтири забезпечують конкурентну перевагу (Шевченко, 2019). Для цього потрібна актуальна інформація про тенденції середовища та здатність прогнозувати майбутнє. Але у бюрократичній системі часто обмежується свобода формату і конкурентне стратегічне мислення.

Нечіткість середовища як нечіткість цілей. У державному управлінні політичні концепції,

програми та рішення часто розпливчасті, що ускладнює визначення меж управлінських дій. Стратегічний менеджмент вимагає чіткої політики, але державні менеджери зазвичай не беруть безпосередньої участі у визначенні напрямів дій. Адміністративні програми залучають різних учасників – політичні партії, групи інтересів, ЗМІ, громадян, що часто перевищує можливості менеджера та очікування суспільства (Aghenitei, 2022).

Стратегія як компроміс. Стратегія як компроміс. На загальнодержавному рівні формування стратегії складне через необхідність компромісу між протилежними цілями стейкхолдерів. Тому при розробці законів чи програм головна мета – досягти згоди між політичними силами для ухвалення документа, але це призводить до узагальнених формулювань і мови компромісу, знижуючи стратегічну ефективність (Aghenitei, 2022).

Стратегічна конкуренція у публічному вимірі. Стратегічне управління завжди включає конкуренцію, яка передбачає протистояння, взаємодію та гру інтересів. У публічному секторі вона набуває специфічного характеру через необхідність узгодження інтересів, дотримання законів та орієнтацію на суспільне благо. На відміну від комерційного середовища, така конкуренція інституційно врегульована і діє в межах публічної раціональності.

- Політико-виборчому – суперництво стратегій політичних сил-гравців.
- Інституційно-управлінському – конкуренція між органами влади, громадами та стейкхолдерами за пріоритети й механізми реалізації програм.
- Аналітико-організаційному – використання конкурентного аналізу для управлінських переваг.
- Міждержавному та геополітичному – боротьба за ресурси, вплив і стратегічне лідерство (Aghenitei, 2022).

Відмінність корпоративного та публічно-державного секторів:

– Ефективність використання ресурсів. Менеджери урядових агентств та комерційних структур відповідають за ефективне використання активів, але у публічному секторі успіх залежить від поєднання ефективності з потребами всього суспільства. Наприклад, міжнародний автобан може давати національні переваги, але суперечити інтересам місцевих громад.

– Ступінь автономії. Приватний сектор отримує доходи та ресурси від ринку й споживачів, державний – від колективних рішень громадян,

для яких фінансові показники не є пріоритетом. Це обмежує автономію державних менеджерів і зменшує свободу визначати цілі та засоби їх досягнення.

– Нагляд і підзвітність. У корпоративному управлінні директор підзвітний раді та акціонерам; у публічному секторі керівник відповідає перед виборними представниками громадян, що вимагає більшої прозорості (Moore, Khagram, 2004).

Умови успішної реалізації стратегії у публічному секторі. Згідно з концепцією Мура, головною метою публічного менеджменту є створення суспільної цінності (Лопушинський, Філіппова, 2024). У межах його стратегічного трикутника виокремлюються три ключові умови ефективної реалізації стратегії:

– Public Value (суспільна цінність) – реальна користь для громадян;

– Legitimacy & Support (легітимність і підтримка) – наявність політичної та суспільної підтримки з боку уповноважуючого середовища;

– Operational Capacity (операційна спроможність) – забезпеченість ресурсами й організаційними можливостями.

Ефективний менеджер має підтримувати баланс між цими складниками, отримуючи політичну підтримку та доступ до фінансових й інституційних ресурсів. Модель Мура також демонструє напруження між стратегічним і операційним рівнями управління: політичні рішення не завжди враховують адміністративні реалії, тоді як чиновники можуть ігнорувати стратегічні орієнтири, що потребує чіткого розмежування їхніх функцій. Водночас суспільна цінність у концепції Мура охоплює й примусові функції держави – податкову, поліцейську, екологічну та регуляторну діяльність, через які держава забезпечує участь громадян у досягненні спільних цілей (Alford, 2008).

Слабкість концепції Мура полягає в тому, що відсутня чітка взаємодія між політичними цілями та стратегічними програмами їх конкретної реалізації. Це створює суттєву прогалину та вимагає додаткового теоретичного уточнення. Реалізовані стратегічні політичні програми та їх зв'язок із національними пріоритетами – це завжди складне питання, яке становить особливість публічного управління. У демократичних суспільствах виникає конкуренція між політичними силами, які поділяють стратегічний пріоритет національного демократичного розвитку, однак пропонують різні шляхи його досягнення.

Два рівні публічного управління. Особливістю реалізації стратегічного управління

в публічно-національному секторі є те, що публічне управління функціонує на двох взаємопов'язаних рівнях – політичному та адміністративному. Політики представляють волю виборців і формують суспільні цілі, тоді як державні менеджери орієнтуються на професійні стандарти й цінності, забезпечуючи практичне втілення стратегічних рішень. Така дуалістична природа, вперше окреслена Вудро Вільсоном у праці *The Study of Administration* (1887), створює напругу між рівнями, адже політичні мандати часто потребують уточнення або переосмислення з боку адміністраторів. Збалансування досягається через коаліційність уряду, демократичний плюралізм і чіткий розподіл ролей: стратегічні пріоритети визначають політики, а їх реалізацію забезпечують професійні державні менеджери (Alford, 2008; Wilson, 1887).

Встановлення стратегічних пріоритетів. Проблема дворівневості стратегічного управління у публічному секторі безпосередньо пов'язана з питанням: хто встановлює стратегічні пріоритети. У ліберально-демократичній системі таким суб'єктом є політична нація, яка через наявний механізм публічного управління формує політичну адміністрацію й делегує їй виконання стратегій. Якщо механізм побудований так, що політична адміністрація не несе відповідальності перед громадянами за ухвалені рішення, тоді таке публічне управління виходить за межі ліберально-демократичної парадигми і функціонує відповідно до інших принципів.

У корпоративному управлінні існує дворівнева модель управління: рада директорів визначає стратегічні пріоритети та узгоджує їх із спільнотою акціонерів-власників; менеджмент на чолі з CEO реалізує ці стратегічні рішення. Функціонує ланцюг відповідальності, система звітності, які дозволяють оцінити ефективність і результативність реалізованої стратегії. Акціонери мають механізми впливу на стратегічне керівництво, включно з його зміною у разі невідповідності стратегічного курсу їхнім інтересам. Однак ця логіка не може бути повністю перенесена на публічне управління, оскільки критерії оцінки ефективності в державному секторі та в акціонерних товариствах суттєво відрізняються: у першому домінують суспільні блага, цінності, легітимність і публічна відповідальність, тоді як у другому – фінансовий результат і приріст вартості компанії тощо (Moore, Khagram, 2004).

Водночас інститут політичних виборів у демократичних системах забезпечує громадянам можливість змінювати політичну адміністрацію, якщо та, на їхню думку, не виконує стратегічних

завдань відповідно до національних пріоритетів. Однак постає ключове питання: *хто формує у суспільній свідомості уявлення про ці національні пріоритети?*

Це підкреслює важливість того, щоб у межах демократичного врядування було одночасно забезпечено:

- ефективний суспільний контроль над тими, хто впливає на формування суспільної свідомості;

- розвиток такої громадянської спільноти, яка здатна самостійно артикулювати стратегічні інтереси, узгоджувати їх у контексті демократичного плюралізму та надалі виносити на загальнонаціональне схвалення через політичні вибори.

Втім, реалізація такого механізму вільного вибору значно ускладнюється в державах із проблемами перехідного розвитку, де громадянські інститути ще не досягли належного рівня зрілості. Крім того, на процес демократичного змагання між політичними суб'єктами суттєво впливають олігархізація, адміністративний тиск, концентрація економічних ресурсів, монополізація медіа та інші чинники, які обмежують конкуренцію стратегічних політичних пропозицій (O'Donnell, 1994).

У західних ліберальних політичних системах формування національного стратегічного мислення забезпечують різноманітні суспільно-політичні актори: політичні клуби, громадські об'єднання, аналітичні центри та інші інституції, що формують бачення суспільного блага й ціннісних орієнтирів у глобальному та національному контекстах. Саме в цьому інтелектуально-політичному середовищі зароджується і первинно закріплюється нове стратегічне розуміння необхідних напрямів розвитку, яке згодом може трансформуватися у стратегічні пріоритети державної політики, ставати основою політичних програм і визначати поляризацію політичних сил навколо інтелектуальних стратегій, що виникають у контексті первинної політичної активності суспільства.

На відміну від цього, у недорозвинених демократіях часто бракує повноцінного ринку політичної стратегічної думки. У таких умовах політичні актори нерідко не пропонують реалістичних програм розвитку (Public Value, Legitimacy & Support, Operational Capacity (Moore, 2021) та не здатні репрезентувати стратегічні інтереси суспільства, а вибір громадян обмежується ситуативними або персоналізованими проектами без стратегічного змісту (O'Donnell, ми політичними 1994).

Зв'язок с практикою та відповідальність. В межах демократичного правління, отримавши підтримку на загальнонаціональних або місцевих

виборах, учорашня концепція перетворюється на стратегічну практику, реалізовану через державні та муніципальні програми, а також через увесь механізм національного публічного управління. І тут постає питання:

- Відповідальність обраних політиків є ключовою у стратегічному управлінні публічним сектором. Наслідки тривалої реалізації помилкової стратегії часто складно виправити, а втрата суспільної довіри може призвести до занепаду державного життя (O'Donnell, 1994). Якщо у корпоративному секторі відповідальність менеджерів чіткіша, то в державному постає питання забезпечення аналогічної підзвітності політичних лідерів.

- Проблемним є і питання ролі необраних державних адміністраторів. Вони можуть формувати стратегічні пріоритети, але чи повинні? Якщо їхні рішення не узгоджуються з національними інтересами, як забезпечити їхню заміну чи вплив на них, адже вони не мають виборчої легітиматії? Навіть правильна стратегія може завдати шкоди без належного контролю (Aghenitei, 2022).

Тому демократичне суспільство має вибудовувати таку систему публічно-політичного управління, у якій стратегічні рішення та їх реалізація залишаються під ефективним контролем нації.

Політики та адміністратори в Україні здійснюють стратегічну діяльність у межах законодавчо визначених повноважень. Відповідно до ст. 3 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» № 586-XIV, їхня діяльність ґрунтується на принципах законності, відповідальності перед людиною і державою, гласності та поєднання державних і місцевих інтересів. Тому визначення стратегічних пріоритетів має відбуватися з урахуванням національних інтересів і відповідно до стратегічних документів державної політики, таких як Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки (Постанова КМУ № 695 від 05.08.2020) чи Стратегія національної безпеки України (Указ Президента № 56/2022).

Якщо управлінські рішення або політика адміністратора суперечать національним стратегічним пріоритетам, це може розглядатися як порушення принципів доброчесності та законності, визначених ст. 3 Закону України «Про державну службу» № 889-VIII. Державні службовці несуть дисциплінарну, адміністративну, цивільну чи кримінальну відповідальність, зокрема за корупційні правопорушення (ст. 22 Закону України «Про запобігання корупції»). Водночас оцінка стратегічних наслідків управлінських рішень залишається поза чітким нормативним регулюванням, що створює прогалини у визна-

ченні ефективності стратегічного управління в публічному секторі.

Стратегія: мета та цінність. У стратегічному управлінні ключовим є протиріччя між поняттями «цінність» і «мета» – різні групи по-своєму визначають, заради чого формується стратегія та що є результатом. Теорія зацікавлених сторін (stakeholder theory) пропонує аналіз цієї багатомірності: стейкхолдери – це групи або особи, які зацікавлені у результатах діяльності організації або впливають на них (Kaplan, 2010).

У корпоративному управлінні наприклад, кожна група бачить власну цінність:

- споживачі – задоволення потреби через продукт/послугу;
- акціонери – зростання акціонерної вартості;
- топменеджмент – власні кар'єрні чи статусні інтереси (конфлікт «принципал–агент»).

Тому ефективність діяльності оцінюється по-різному, а мета та стратегія визначаються через конфлікт інтересів: створення споживчої цінності є необхідним для прибутковості, але для власника це лише інструмент досягнення іншої мети – зростання активів.

Аналогічні суперечності виникають і в публічному управлінні, де взаємодіють громадяни, політики, адміністратори, громадські організації та економічні актори. Для одних цінність – суспільне благо, для інших – політична влада чи вплив. Отже, стратегія – це не лише планування, а механізм узгодження різних систем цінностей у спільній діяльності.

Суспільне благо як головна публічна цінність. Стратегічне цілепокладання в державному й приватному секторі передбачає формування цілей і місії, але відрізняється за змістом: бізнес визначає продукт і ринки, державний сектор – формує та надає суспільну цінність, складну для вимірювання й узгодження. Приватні організації діють у ринковому середовищі, державні – у політичному, де рішення потребують суспільної підтримки й легітимації. Механізми досягнення цілей також різняться: корпорації керують власними ресурсами, державні організації впливають на зовнішні ресурси та акторів через регулювання, координацію та взаємодію зі стейкголдерами (Alford, 2008). У бізнесі цінність пов'язана зі споживчою вартістю продукту, у публічному секторі – із суспільною цінністю, що ускладнює оцінку ефективності стратегічного задуму та завдань для досягнення мети.

Суспільні цінності. Основна ідея проста: державні менеджери мають бути зосереджені на «створенні суспільної цінності» з активів, довірених їм громадськістю. Щоб створювати

суспільну цінність, нам потрібні державні менеджери з «*неспокійною, ціннісно-орієнтованою уявою*», які шукають можливості для цього, з'ясовують, як їх можна використати, а потім реалізують їх. Це підприємницький стиль управління, який можливий у державному секторі лише за умови, що людина повністю розуміє важливі процеси демократичної легітимації та підзвітності суспільству і діє відповідно до них (Moore, 2021). Стратегічні пріоритети – це форма суспільної цінності, що формується й уточнюється у процесі стратегування, тобто пошуку й узгодження ціннісних орієнтирів розвитку.

Ціннісне рішення як конкурентна перевага. Ціннісна стратегія полягає у формулюванні таких цілей, які визначають унікальну цінність, що організація пропонує своїм клієнтам (Kaplan, 2010). У сфері публічного управління йдеться про *публічну цінність для громадян*, яку пропонує політичний підприємець у своїй програмі. Саме цінність визначає, чим програма політичного актора відрізняється від конкурентів. Таким чином, *ціннісне рішення* фактично є стратегічним задумом гравця – ядром його конкурентної переваги та головним орієнтиром стратегії (у публічній політиці – це «зміст» політичної програми).

Стратегічний задум – це чітке рішення щодо досягнення переваги у стратегічному протистоянні. Якщо немає ясного бачення того, як досягти результату, тоді не існує ні стратегічного задуму, ні подальшої стратегічної реалізації, а також самої стратегії в цілому, яка інтегрує всю сукупність мислення та дій. Але, що можна знайти у роботі Mintzberg, Н., формування стратегічного задуму неможливо за допомогою таких методів, як аналіз, синтез, моделювання, планування, форсайт та іншого. Насправді формування стратегічного задуму виникає в результаті творчого відкриття, яке не є певною формальністю аналітичних дій, та потребує конкретного винахідника-підприємця, який має творчу здатність до вигадування (Mintzberg, 1979).

Стратегія як стратегічне управління (strategic management): або конкретна стратегічна програма та її реалізація, або проєкт – тобто завжди реалізація визначеного сенсу, або задуму, через технологічність.

– Стратегію слід розуміти як досягнення певної цілі у вигляді створення цінності.

– З іншого боку, стратегія – це процес реалізації задуму (технологія) щодо досягнення цілі.

Наприклад, стратегія публічного управління – це втілення політичного смислу, який визначає пріоритет як задум, що постає у формі

нової реальності. Стратегія може мати різні прояви – державний, економічний, політичний, проєктний чи військовий, – однак у всіх випадках вона спирається на певну систему понять, спосіб стратегічного мислення та послідовну діяльність, спрямовану на реалізацію стратегічного задуму. У своїй єдності це і становить стратегічне управління (strategic management).

Стратегічне управління (strategic management) містить у собі дві частини (рис. 1): ціль – це вже формалізований задум, однак реалізація

цілі – це сукупність її практичного втілення. Таким чином, стратегія як стратегічне управління одночасно є і формою існування задуму, і способом його реалізації в реальність, або стратегічним процесом.

Стратегічний процес (Рис. 1, 2), у свою чергу, визначає, яких результатів має бути досягнуто, якими засобами, якою має бути політика установи та які ресурси – фінансові й людські – потрібні для реалізації поставлених цілей (Aghenitei, 2022).

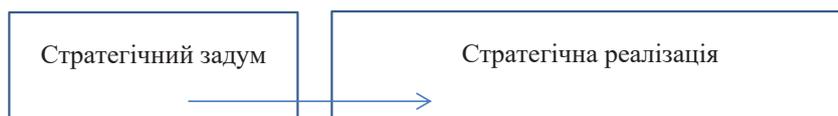


Рис. 1. Стратегія як STRATEGIC MANAGEMENT

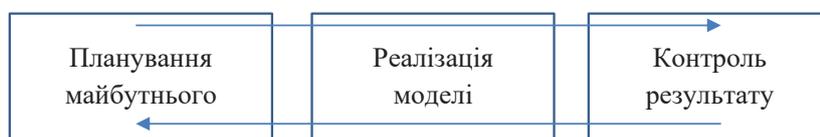


Рис. 2. Замкнений алгоритм стратегічного управління

Стратегічне управління як замкнений алгоритм управління. Стратегічне управління як розгортаючий процес завжди має бути націлене на результат, так само як і вся проєктна команда на всіх рівнях реалізації. Замкнений алгоритм управління є основою будь-якої цілеспрямованої діяльності. Він включає три ключові етапи – планування, виконання та оцінку результату (Рис. 2), які можуть містити підетапи та зворотні зв'язки. Процес відбувається не лише послідовно, а й паралельно: оцінка результатів вже в процесі реалізації формує нове планування, що ускладнює побудову універсальної схеми управління. Таким чином, стратегічне управління – це безперервний замкнений цикл, де кожен новий виток формує уточнений задум і вдосконалену реалізацію.

Підвищення якості та оцінка (рис. 2). Стратегічна реалізація – постійний рух до втілення задуму, що включає пошук шляхів повторюваної ефективності та підсумкову й проміжну оцінку результатів. Для послідовного підвищення ефективності досягнення цілей застосовується модель PDCA (Plan–Do–Check–Act) (Yu, 2025) – цикл Шухарта–Демінга (Табл. 1). Інтеграція PDCA передбачає оцінку результатів і безперервне вдосконалення процесів управління, бізнесу та проєктів через повторюваний ітеративний цикл, забезпечуючи системний підхід і підвищення ефективності.

Стратегічне управління та ефективність. Стратегія як механізм досягнення цілей функціонує між задумом і результатом. Її ефективність оцінюється через постійний аналіз

Таблиця 1

Етапи циклу PDCA

Етап	Аб.	Опис	Приклад у бізнесі
Планування	Plan	Визначте проблему, розробіть цілі та план дій. Сформулюйте гіпотезу: «Що, якщо...?»	Аналіз продажів: визначити, чому падає конверсія, та запланувати А/В-тест нової сторінки.
Виконання	Do	Реалізуйте план у малому масштабі (пілотний проєкт), щоб мінімізувати ризики.	Запуск тесту на 10 % трафіку сайту.
Перевірка	Check	Зберіть результати, проаналізуйте дані та порівняйте з цілями. Що спрацювало, а що ні?	Виміряти метрики: чи зросла конверсія на 15 %? Виявити причини відхилень.
Дія	Act	Стандартизувати успішні зміни або скоригувати план і повернутися до кроку 1.	Впровадити зміни на всьому сайті або переробити план, якщо тест не вдалося.

відповідності плану та досягнутого: чи досягнуто мету, як оптимізувати процес та чому іноді результат недосяжний. У бізнесі взаємозв'язок результату з управлінським алгоритмом проявляється через різні типи стратегій – маркетингову, виробничу, фінансову, які формують динамічний цикл взаємодії мети, результату та цінності.

Ефективність: витрати та результат. Вимірювана ефективність – це співвідношення результату і витрат, досягнутого та запланованого, що виражається, наприклад, через КРІ. Будь-який коефіцієнт є спрощенням реальності та корисний лише для конкретного співвідношення. Пошук середніх галузевих показників, як у підході Damodaran (Damodaran, 2006), спрощує складну реальність до системи порівнянь. КРІ різних підрозділів пов'язуються з єдиним сенсом, демонструючи, як кожен підрозділ підтримує загальну стратегічну мету (узгодження, *alignment*).

Проблема оцінки результату в стратегічному управлінні. Ефективність не обмежується фінансовими показниками. Операційна ефективність не гарантує стратегічного задуму, а фінансові показники відображають форму, але не процес управління (Kaplan, 2010; Porter, 1979). Тому КРІ слід поєднувати з нефінансовими показниками якості, процесів і персоналу для точнішої оцінки ефективності. Вплив нефінансових факторів на фінансові показники описано Kaplan R. у моделі BSC: матеріальні активи піддаються фінансовому вимірюванню, нематеріальні – ні. Ланцюжок зв'язку: інвестиції в навчання підвищують якість обслуговування задоволені клієнти формують лояльність лояльність збільшує доходи та прибутковість (Kaplan, 2010). Тому фінансові результати – відкладений ефект нефінансових процесів (навчання, комунікації, культура).

Основні виміри ефективності реалізації у моделі BSC:

- Операційна – підвищення якості, скорочення часу циклів;
- Клієнтська – швидке реагування на запити;
- Організаційна – розвиток компетенцій персоналу, що впливає на попередні два аспекти (Kaplan, 2010).

Багатовимірний підхід. Окрім BSC існують інші методики оцінки ефективності стратегічного задуму. Теорія зацікавлених сторін враховує вплив і очікування груп всередині та поза компанією (акціонери, клієнти, спільноти, постачальники, працівники) і формує стратегію для їх задоволення. На відміну від BSC, де страте-

гія вихідна, цей підхід стартує з цілей груп, що може знижувати ефективність, оскільки стратегія має передувати встановленню відносин із ними (Kaplan, 2010).

У будь-якому разі будь-яка модель оцінки, яких сьогодні розроблено чимало, залишається лише наближенням до реальної ситуації. Вона є корисним інструментом для ухвалення управлінських рішень, проте не усуває фундаментальні філософські обмеження. По-перше, так звана «розімкненість свідомості» свідчить про те, що людське мислення не є повністю раціональним або алгоритмічним (Mintzberg, 1979). Це, водночас, створює можливість для постійного переосмислення цілей та формування нових стратегій. По-друге, існує невідповідність між мисленням і реальністю: будь-яка конструкція свідомості – математична чи інша – лишається моделлю, спрощеним відображенням дійсності.

Операційна ефективність. Будь-який стратегічний задум без операційної реалізації залишається лише концепцією. Підвищення якості на нижчих рівнях управління потребує інтеграції фінансових і нефінансових показників для оптимізації процесів і підвищення ефективності персоналу (Kaplan, 2010). Операційна ефективність забезпечує узгодженість ресурсів, технологій і дій персоналу для досягнення запланованих результатів, перетворюючи стратегію на конкретні дії. У бізнесі вона включає ключові компоненти: процесну ефективність (Process Efficiency), фінансову ефективність (Financial Efficiency), оперативну ефективність (Operational Efficiency), інноваційну ефективність (Innovation Efficiency), енергетичну та ресурсну ефективність (Resource and Energy Efficiency), клієнтську ефективність (Customer-Focused Efficiency), а також Lean technologies (Rasi, Rakiman, Ahmad, 2015).

Контроль і управлінське рішення (див. рис. 2). Зазначимо, що контроль матеріальних і нематеріальних показників забезпечує управлінський персонал інформацією для обґрунтованих управлінських рішень протягом усього процесу реалізації задуму. Це дозволяє відстежувати результати та своєчасно коригувати дії для досягнення стратегічних цілей. У некомерційному секторі стратегічні показники оцінюють ефективність діяльності за нефінансовими критеріями для різних зацікавлених сторін, забезпечують прозорість і підзвітність установи, а бюджетні показники відображають прогрес у розвитку людського потенціалу та економічної структури (Kaplan, 2010).

Висновки. Суспільна цінність виступає ключовим критерієм ефективності стратегічних

програм, визначає пріоритети та формує конкурентну перевагу політичних підприємців і виступає орієнтиром для державних адміністраторів.

Формування стратегічних пріоритетів у демократичних суспільствах вимагає участі громадян та ефективних механізмів контролю й підзвітності політичних і адміністративних суб'єктів. Стратегічне управління як замкнений цикл планування, реалізації та оцінки забезпечує досягнення цілей і стійке створення суспільної цінності.

Стратегічне управління у публічному секторі відзначається дворівневою структурою: політичний рівень формує стратегічні пріоритети, адміністративний – забезпечує їх реалізацію. Ефективність взаємодії залежить від коаліційності, демократичного плюралізму та чіткого розподілу ролей між політиками та державними менеджерами.

Механізми стратегічної конкуренції у публічному секторі мають багатовимірний характер: політико-виборчий, інституційно-управлінський, аналітико-організаційний та геополітичний, що відрізняє їх від корпоративної конкуренції.

Реалізація стратегічного мислення у публічно-державному секторі ускладнюється обмеженою автономією, адміністративним тиском, олігархізацією та недосконалістю громадянських інститутів. Успішна стратегія потребує чіткого визначення цілей, узгодження інтересів стейкхолдерів у інтеграції процесів стратегічної реалізації.

Оцінка ефективності стратегічної реалізації передбачає інтеграцію фінансових та нефінансових показників, застосування моделей PDCA, BSC і Lean-технологій, при цьому будь-яка модель залишається наближенням до реальної ситуації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Лопушинський І., Філіппова В. Адаптація концепції стратегічного трикутника М. Мура в практику державного управління. *Coordinates of Public Administration*. 2024. № 1. С. 128–144. DOI: 10.62664/cpa.2023.01.06.
2. Шевченко Л. С. Стратегічний форсайт: управління майбутнім. *Право та інновації*. 2019. № 3 (27). С. 90–98. DOI: 10.31359/2311-4894-2019-27-3-90.
3. Яремчук І., Костюченко О., Пукір Ю. Перспективи та передумови впровадження стратегічного аудиту державної політики як необхідної компоненти стратегування соціально-економічного розвитку. *Наукові перспективи*. 2021. № 5 (11). С. 299–319. DOI: 10.52058/2708-7530-2021-5(11)-299-319.

4. Aghenitei M. Strategic management in public administration. *Journal of Danubian Studies and Research*. 2022. Vol. 12, No. 1. P. 430–446. URL: <https://dj.univ-danubius.ro/index.php/JDSR/article/view/2447> (дата звернення: 26.08.2025).
5. Alford J. The limits to traditional public administration, or rescuing public value from misrepresentation. *Australian Journal of Public Administration*. 2008. Vol. 67. No. 3. P. 357–366. DOI: 10.1111/j.1467-8500.2008.00593.x.
6. Damodaran A. *Damodaran on Valuation: Security Analysis for Investment and Corporate Finance*. John Wiley & Sons, 2006. 696 p.
7. Kaplan R. S. *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Chapman C., Hopwood A., Shields M. (ред.). *Handbook of Management Accounting Research*. Vol. 3. Elsevier, 2010. P. 1253–1269. DOI: 10.1016/S1751-3243(07)03003-9.
8. Mintzberg H. *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall, 1979. 512 p.
9. Moore M. H. Creating public value: The core idea of strategic management in government. *International Journal of Professional Business Review*. 2021. Vol. 6, No. 1. e219. DOI: 10.26668/businessreview/2021.v6i1.219.
10. Moore M., Khagram S. On creating public value: What business might learn from government about strategic management : Working Paper No. 3. Harvard University, John F. Kennedy School of Government, 2004. URL: https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/programs/cri/files/workingpaper_3_moore_khagram.pdf (дата звернення: 26.08.2025).
11. O'Donnell G. A. Delegative Democracy. *Journal of Democracy*. 1994. Vol. 5, No. 1. P. 55–69. DOI: <https://doi.org/10.1353/jod.1994.0010>
12. Porter M. E. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*. 1979. March–April. P. 137–145.
13. Rasi R. Z. R. M., Rakiman U. S., Ahmad M. F. B. Relationship Between Lean Production and Operational Performance in the Manufacturing Industry. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 2015. Vol. 83, No. 1, 012016. DOI: 10.1088/1757-899X/83/1/012016.
14. Wilson W. The study of administration. *Political Science Quarterly*. 1887. Vol. 2, No. 2. P. 197–222. URL: <https://teachingamericanhistory.org/document/the-study-of-administration-2/> (дата звернення: 26.08.2025).
15. Yu W. Implementation of Plan Do Check Act (PDCA) Cycle for Product Quality Management: Evidence from a Manufacturing Enterprise in China. *Advances in Management and Intelligent Technologies*. 2025. Vol. 1, No. 4. DOI: 10.62177/amt.v1i4.498.

REFERENCES: —

1. Lopushynskiy, I., & Filippova, V. (2024). Adaptatsiia kontseptsii stratehichnoho trykutnyka M. Mura

- v praktyku derzhavnoho upravlinnia [Adaptation of M. Moore's Strategic Triangle Concept in Public Administration Practice]. *Coordinates of Public Administration Practice*, 1, 128–144. <https://doi.org/10.62664/cpa.2023.01.06> [in Ukrainian].
2. Shevchenko, L. S. (2019). Stratehichnyi forsait: upravlinnia maibutnim [Strategic Foresight: Managing the Future]. *Pravo ta Innovatsii*, 3 (27), 90–98. <https://doi.org/10.31359/2311-4894-2019-27-3-90> [in Ukrainian].
 3. Yaremchuk, I., Kostyuchenko, O., & Pukir, Y. (2021). Perspektyvy ta peredumovy vprovadzhennia stratehichnoho audytu derzhavnoi polityky yak neobkhidnoi komponenty stratehuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku [Prospects and Preconditions for Implementing Strategic Audit of Public Policy as a Necessary Component of Social-Economic Development Strategy]. *Naukovi Perspektyvy*, 5 (11), 299–319. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5\(11\)-299-319](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5(11)-299-319) [in Ukrainian].
 4. Aghenitei, M. (2022). Strategic management in public administration. *Journal of Danubian Studies and Research*, 12 (1), 430–446. Retrieved from: <https://dj.univ-danubius.ro/index.php/JDSR/article/view/2447> [Accessed August 26, 2025].
 5. Alford, J. (2008). The limits to traditional public administration, or rescuing public value from misrepresentation. *Australian Journal of Public Administration*, 67 (3), 357–366. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2008.00593.x>
 6. Damodaran, A. (2006). Damodaran on valuation: Security analysis for investment and corporate finance. John Wiley & Sons.
 7. Kaplan, R. S. (2010). Conceptual foundations of the balanced scorecard. In C. Chapman, A. Hopwood, & M. Shields (Eds.), *Handbook of management accounting research*, 3, 1253–1269. Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)
 8. Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. Prentice-Hall.
 9. Moore, M. H. (2021). Creating public value: The core idea of strategic management in government. *International Journal of Professional Business Review*, 6 (1), e219. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2021.v6i1.219>
 10. Moore, M., & Khagram, S. (2004). On creating public value: What business might learn from government about strategic management (Working Paper No. 3). Harvard University, John F. Kennedy School of Government. Retrieved from: https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/programs/cri/files/workingpaper_3_moore_khagram.pdf [Accessed August 26, 2025].
 11. O'Donnell, G. A. (1994). Delegative democracy. *Journal of Democracy*, 5 (1), 55–69. <https://doi.org/10.1353/jod.1994.0010>
 12. Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, March–April, 137–145.
 13. Rasi, R. Z. R. M., Rakiman, U. S., & Ahmad, M. F. B. (2015). Relationship between lean production and operational performance in the manufacturing industry. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 83 (1), 012016. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/83/1/012016>
 14. Wilson, W. (1887). The study of administration. *Political Science Quarterly*, 2 (2), 197–222. Retrieved from: <https://teachingamericanhistory.org/document/the-study-of-administration-2/> [Accessed August 26, 2025].
 15. Yu, W. (2025). Implementation of Plan Do Check Act (PDCA) cycle for product quality management: Evidence from a manufacturing enterprise in China. *Advances in Management and Intelligent Technologies*, 1 (4). <https://doi.org/10.62177/amt.v1i4.498>

Дата першого надходження статті до видання: 28.11.2025
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.12.2025
Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.12.2025

УДК 351:316.3

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-4\(45\)-3](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-4(45)-3)**Семенець-Орлова Інна Андріївна,**

доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: innaorlova@ukr.net; <https://orcid.org/0000-0001-9227-7426>

Semenets-Orlova Inna Andriivna,

Doctor of Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., e-mail: innaorlova@ukr.net; <https://orcid.org/0000-0001-9227-7426>

Дмитренко Геннадій Анатолійович,

доктор економічних наук, професор, кафедра економіки бізнесу, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: dmitrenko2000@meta.ua; <https://orcid.org/0000-0002-8211-5690>

Dmitrenko Gennady Anatoliyovych,

Doctor of Economics, Professor at the Department of Corporative Economics, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., e-mail: dmitrenko2000@meta.ua; <https://orcid.org/0000-0002-8211-5690>



КУЛЬТУРА СИСТЕМОГО ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ВЛАДИ ЯК КЛЮЧОВА ПАРАДИГМА УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ПОВОЄННОЇ УКРАЇНИ

Анотація. Розглядається проблема пошуку і обґрунтування кардинального важелю модернізації державного устрою України в самий жажливий період її незалежного існування, який здатний «витягнути» державу від її постійного занепаду впродовж понад 30 років руху наосліп. Таким важелем є перехід органів влади усіх ієрархічних рівнів на культуру системного людиноцентричного

управління, системоутворюючим стрижнем якого є високий індекс якості життя громадян.

Розкривається сутність однієї із головних парадигм розвитку повоєнної України в контексті порятунку її державності від самознищення завдяки господарюванню в органах влади екстрактивної (регресивної) культури управління, неорієнтованої на інтереси народу. Ця сутність полягає в створенні ефективного народовладдя через перехід від регресивної культури управління в органах влади на прогресивну, спрямовану на чітко визначені кінцеві результати діяльності владних структур, а саме – підвищення індексів якості життя громадян.

Аналізується джерела і підходи до формування ефективної культури управління в органах влади, починаючи із Славетної (кінець XVII ст.), а потім і Промислової революцій в Англії і виникнення менеджменту як науки і практики управління. Постійне удосконалення останнього привело до можливості формування інноваційної культури системного управління за кінцевими людиноцентричними результатами, що забезпечує пріоритет народних інтересів перед власними інтересами владоможців.

Обґрунтовується технологія визначення індексів якості життя мешканців громад шляхом щорічного опитування дорослого населення на кшталт референдуму національно-місцевого характеру з поширеною номенклатурою питань. Така технологія надає можливість отримати відповіді у цифровому індексному вигляді і отримала назву «Цифрове Віче».

Виокремлюється та обставина, що індивідуальні суб'єктивні індекси якості життя населення перетворюються в об'єктивні, коли мова йде про виміри якості життя мешканців громад в інтегральних індексах. Саме середньо арифметичне вимірювання в сукупності нівелюють емоційні фактори у індивідів.

Пропонується пірамідальна схема розподілу відповідальності між структурами влади по горизонталі і вертикалі (між різними ієрархічними рівнями) за щорічну динаміку індексів якості життя громадянина. Єдиним джерелом виміру цих індексів є людина із громади зі своїм сприйняттям індексів якості свого життя. Нагадуємо, які об'єктивізуються в сукупності індикаторів якості життя інших мешканців громад.

Отже, завдяки переходу структур влади на культуру системного людиноцентричного управління вдасться, нарешті, реалізувати в Україні ефективне народовладдя, повернувши структури влади на всіх рівнях «обличчям» до людей.

Ключові слова: публічна служба, безпекові виклики, людиноцентризм, системне управління, парадигма, якість життя громадян, кваліметрична цифровізація, структури влади, їхня системна взаємодія, «Цифрове Віче».

CULTURE OF SYSTEMIC HUMAN-CENTRIC MANAGEMENT IN GOVERNMENT BODIES AS A KEY PARADIGM OF THE SUCCESSFUL DEVELOPMENT OF POST-WAR UKRAINE

Abstract. The problem of finding and substantiating a cardinal lever for the modernization of the state system of Ukraine in the most terrible period of its independent existence, which is capable of “pulling” the state out of its constant decline over more than 30 years of blind movement, is considered. Such a lever is the transition of government bodies of all hierarchical levels to a culture of systemic human-centric management, the system-forming core of which is a high index of the quality of life of citizens.

The essence of one of the main paradigms of the development of post-war Ukraine in the context of saving its statehood from self-destruction due to the management in government bodies of an extractive (regressive) management culture that is not oriented towards the interests of the people, is revealed. This essence lies in the creation of effective democracy through the transition from a regressive culture of governance in government bodies to a progressive one, aimed at clearly defined final results of the activities of government structures, namely, increasing the quality of life indices of citizens.

The sources and approaches to the formation of an effective culture of governance in government bodies are analyzed, starting with the Glorious (late 17th century), and then the Industrial Revolution in England and the emergence of management as a science and practice of management. The constant improvement of the latter led to the possibility of forming an innovative culture of systemic management based on final human-centric results, which ensures the priority of people's interests over the own interests of those in power.

The technology of determining the quality of life indices of community residents through an annual survey of the adult population like a national-local referendum with a widespread range of questions is substantiated. Such technology provides the opportunity to receive answers in digital index form and was called "Digital Council".

The fact that individual subjective indices of the quality of life of the population are transformed into objective ones when it comes to measuring the quality of life of community residents in integral indices is highlighted. It is the arithmetic average measurement that, in aggregate, levels out emotional factors in individuals.

A pyramidal scheme is proposed for distributing responsibility between power structures horizontally and vertically (between different hierarchical levels) for the annual dynamics of citizen quality of life indices. The only source of measurement of these indices is a person from the community with his perception of the quality of life indices. We recall that they are objectified in the aggregate of indicators of the quality of life of other community residents.

Thus, thanks to the transition of power structures to a culture of systemic human-centric management, it will finally be possible to implement effective democracy in Ukraine, returning the "face" of power structures at all levels to the people.

Key words: public service, security challenges, human-centrism, systemic management, paradigm, quality of life of citizens, qualimetric digitalization, government structures, their systemic interaction, "Digital Council".

Актуальність проблеми. Після отримання незалежності без наполегливої політичної боротьби (яка дозволяє формувати нові кадри переможців) розпочався рух України до прогресу і кращого життя. Але оскільки цей рух відбувався наосліп, ще до війни із путінською Росією чітко визначився занепад країни.

Ознак такого занепаду було декілька як соціального і економічного, так і духовного характерів. Мова йде про наявне порушення принципу соціальної справедливості, коли одні збагачувалися за рахунок інших завдяки «прихвизації» і корупції; явне збільшення про шарку бідних за рахунок зниження якості життя і росту безробіття, а тому наявності мільйонів емігрантів і заробітчан; очевидне ігнорування принципу меритократії при формуванні управлінської еліти (підбір кадрів на високі державні посади за здібностями і результатами праці); активне нарощування атмосфери егоцентризму і бездуховності в українському суспільстві та ін.

Чому так сталося: правильні відповіді почали з'являтися десь після п'яти-шести років становлення незалежності України. Зокрема, доктор економічних наук, професор, народний депутат Верховної ради України першого скликання Володимир К. Черняк пише в 1997 р.: *«Україні є одна проблема – це проблема влади. Все інше – похідне ... Влада добре вирішує тільки свої питання»* (Черняк, 1997). Майже через два десятиріччя це підтвердив відомий українець за кордоном, вчений і меценат, член Римського Клубу і великий знавець менеджменту (керівник Міжнародного інституту менеджменту в Женеві)

і управлінської «кухні» в Україні Богдан Гаврилишин в кінці 2015-2016 рр. Надаючи інтерв'ю журналу «Віче» і медіа-видання «Антикор», він стверджував, що в Україні при владі *немає порядних, компетентних, патріотичних людей. Головна її біда – корупція. В країні необхідно змінювати все – структуру політичної влади, економічну систему, соціальну політику ... всі органи влади, тобто весь державний устрій потребує кардинальної модернізації* (Гаврилишин, 2016).

І тут виникає питання – з чого починати?

Вкрай необхідно зрозуміти, чому так сталося (історичний аспект ментальності), і розібратися, де коріння проблеми. Тобто визначити те ключове, що може змінити все інше і з чого потрібно починати.

У цьому контексті необхідно розібратися в сутності існування держав і джерел виникнення багатства чи бідності. Спробуємо це зробити стисло в контексті цієї теми.

Аналіз останніх досліджень за темою дослідження. Будь-яка держава обов'язково має три ознаки, дві з яких знають всі, хто вивчав колись політичну економіку і державний устрій. Йдеться про територію (з певними ресурсами, кліматом, фауною і флорою та ін.) і людей (як особистостей і головної продуктивної сили суспільства) зі своїми інтелектуальним, соціальним і фізичним потенціалом, рисами характеру, потребами та здатністю виробляти певні блага. А третьою ознакою є діюча управлінська культура.

При цьому слід звернути увагу на той факт, що від міри реалізації людського потенціалу саме і залежить бути країні багатогою чи бідною.

А що визначає «міру реалізації людського потенціалу?». Про це більш конкретно розглянемо нижче.

Ще в другій половині XVIII століття Адам Сміт довів, що головним джерелом багатства є праця, яка складається із власних зусиль людини та засобів виробництва, яка вона використовує в процесі праці. Це в період виникнення перших товарних відносин – ремісної праці. З роками під впливом Всесвітнього закону економії часу і енергії активно розвивається науково-технічний прогрес (НТП), який породжує одночасно як нові потреби людей, так і нові чи удосконалює засоби виробництва. Нові потреби роблять необхідним виробляти споживчі цінності, які одній людині (реміснику) зробити не під силу. Виникають мануфактури, а з ними і нова культура управління сукупністю працюючих – менеджмент.

Ознаками успішної управлінської культури – менеджменту (як культури управління людиноцентричної орієнтації) є технологія цільового управління. Його переваги чітко висвітлені в працях гурту менеджменту Пітера Друкера (Моррісей, 1979) і групи фінських дослідників цієї культури управління в організаціях (Друкер, 1994). Сутність переваг пов'язана з жорсткою орієнтацією всіх функціонуючих ланок на кінцеві результати діяльності організацій, без відволікання на другорядне, що сприяє економії часу, підвищенню продуктивності праці і кардинальному зниженню бюрократизації організацій.

Основа такої цільової культури управління заклав ще Аристотель своїм твердженням, що *«Благо при всіх обставинах залежить від виконання двох умов: одна з них – це правильне визначення завдань і кінцевої цілі будь-якого виду діяльності; друге – знаходження певних засобів, які ведуть до досягнення кінцевої цілі»* (Санталайнен, Воутилайнен, Поренне, Ниссинен, 1993, с. 612).

Взагалі в будь-якій державі мало мати природні ресурси і людський потенціал. Потрібно ще вміти організувати людей і створити їм умови для продуктивної праці в контексті створення багатства країни в інтересах самих людей і суспільства в цілому. В такому разі це вже стосується науки і практики управління трудовою діяльністю.

Отже, мова йдеться про **третю** ознаку існування будь-якої держави – **культуру управління**. Вона господарює в країнах, не маючи матеріальної сутності (її неможливо помацати). Але наслідки такого господарювання є визначними з точки зору впливу на ефективність функціонування всіх сфер організації суспільства: в першу

чергу – політичної і економічної, а потім соціальної і культурної, де відповідно галузі охорони здоров'я і освіти є провідними.

І тут особливе значення має культура управління в органах влади, яка безпосередньо впливає на ефективність функціонування цих чотирьох сфер організації суспільства і опосередковано – на розвиток менеджменту в організаціях різного профілю і масштабу діяльності.

За останні десятиріччя історії із «надр» цільового управління за кінцевими результатами народжується інноваційна **культура системного управління**. Саме вона здатна забезпечити найбільш ефективну реалізацію природного і людського потенціалу країн на благо кожної особистості і суспільства в цілому.

Мета цього дослідження – розкрити сутність і нові технологічні можливості формування системного управління за вимірними кінцевими людиноцентричними результатами як парадигми розвитку повоєнної України в напрямі її розквіту після більш ніж тридцятирічного спадання після проголошення незалежності в 1991 р.

Виклад основного матеріалу. Прибічники інституційного підходу до розвитку держави професори із США Д.Аджемоглу і Д. Робінсон чітко виокремили два інститути, прогресивність чи регресивність яких безпосереднім чином обумовлюють розквіт чи занепад країн (незалежно від культури, клімату чи географічного положення). Мова йде про економічні і політичні інститути (за пріоритетом останніх), де господарює та чи інша культура управління, яка може бути прогресивною – інклюзивною чи регресивною – екстрактивною. Отже, якщо культура управління в державних органах і бізнесових структурах інклюзивна, країна гарантовано стає багатою, а якщо екстрактивною – тоді бідною. До такого дуже простого висновку (але складного для розуміння людей зі слабким аналітико-масштабним мисленням) дійшли два професори із США Дарон Аджемоглу і Джеймс Робінсон у своєму бестселері, який опублікували після 15 років вивчення цієї проблеми в багатьох країнах світу (Аджемоглу, Робінсон, 2016).

Але маємо розібратися в сутності цих управлінських культур – прогресивних і регресивних (інклюзивних і екстрактивних).

Сутність і наслідки регресивної (екстрактивної) культури управління в органах влади України. В Україні від Радянського Союзу залишилася відстала система державного управління, яка порушувала основний (фундаментальний) закон кібернетики.

Так що це за такий Закон, який займає таке величезне значення для прогресивного (чи невдалого) розвитку країн? Мова йде про **чіткий зворотній зв'язок в механізмі державного управління**, що складає сутність управлінської культури всіх країн.

У демократичних країнах знайдено головний важіль зворотного зв'язку у системі державного управління – це громадське суспільство за двома напрямками. Наприклад, коли є множина громадських організацій, які можуть впливати і контролювати дії влади в інтересах народу. Чи коли можуть часто проводитися референдуми, плебісцити, обговорення різних рішень місцевого, регіонального і національного характеру для допомоги владі бути завжди пов'язаною з інтересами людей.

В Україні, нажаль, були спотворені обидва напрями реалізації громадянського суспільства із-за прямого тиску влади на такі громадські організації (замість тиску навпаки). При цьому референдум національного масштабу було проведено тільки один раз у 1991 р. при проголошенні незалежності України. Друга спроба його проведення у 2019 р. провалилася.

Сутність діючої регресивної управлінської системи в органах влади, яка отримала назву «Система адміністративного тиску» (САТ), дуже своєрідна.

Мова йде про **зворотній зв'язок в механізмі державного управління, який чітко діє в один бік – зверху вниз**. Це коли підлеглі суворо підкоряються керівникам, а останні не бачать **чітких кінцевих результатів власних дій**. **Ці кінцеві результати чітко не виявлені, вони розмиті і, головне, влада не зацікавлена їх визначати, уникаючи тим самим відповідальності за свою результуючу діяльність**.

Наслідки такого своєрідного зворотного зв'язку надзвичайно руйнівні. Але за однією особливістю – поступовістю і сповільненості такого руйнування ... Чому так?

Справа в тому, що відсутність жорсткої відповідальності структур влади та їх керівників дає змогу останнім призначати на відповідальні посади людей, ігноруючи принцип меритократії (за здібностями і заслугами). Отже, управлінську еліту складають не кращі за своїми якостями фахівці і керівники, а посередності, які не здатні ефективно використовувати свої відповідальні посади на благо свого народу. Ось чому САТ є одним із джерел поступового руйнування державного устрою України, в тому числі через корупцію.

Сутність прогресивної (інклюзивної) культури управління в органах влади в умовах роз-

виненого громадянського суспільства. Досліджуючи умови, за яких одні країни багатіють, а інші бідніють, Дарон Аджемоглу і Джеймс Робінсон зробили важливий висновок: *Формування інклюзивних політичних і економічних інститутів з прогресивною культурою управління почалося після здійснення в Англії в XVII столітті (1688 р.) Славетної революції. Остання «обмежила владу короля й уряду та надала Парламенту право визначати економічні інститути. Водночас вона відкрила політичну систему широким верстам населення, яке отримало можливість суттєво впливати на функціонування держави... Економічні інститути стимулювали інвестиції, торгівлю й інновації. Швидко посилювались права власності, включно з правом власності на ідеї через патентування. У результаті було створено основний стимул для інновацій... Ці закладені основи рішуче змінили стимули для населення й запустили механізм процвітання, торуючи шлях до Промислової революції»* (Аджемоглу, Робінсон, 2016, с. 92-93).

Заслуга останньої перед цивілізацією була в тому числі у створенні умов для значно більшої реалізації людського потенціалу, дано людям можливість використати свої здібності в процесі спільної праці при виготовленні споживчих цінностей.

Сьогодні сутність прогресивної культури управління в державних органах в демократичних країнах при наявності інклюзивних політичних і економічних інститутах полягає у достатньо чіткій відповідальності структур влади за досягнення людиноцентричних результатів своєї діяльності, які в сучасній цивілізації починають визнаватися як кінцеві результати.

Лі Куан Ю зі своїм найближчим оточенням внесли суттєве удосконалення в процес формування управлінської еліти, що гарантувало пришвидшенню руху Сінгапуру із третього світу в перший. Наприклад, офіційно для претендентів на високі відповідальні посади були введені «білі фільтри» у вигляді наявності у них певних якостей, без яких вони не можуть займати ці посади. (які назвали «якості гелікоптера»). Це: *«Уміння аналізувати; точна логічна оцінка фактів; зосередженість на основних моментах, уміння виокремлювати головне. Проте цього недостатньо... Люди повинні мати відчуття реальності, щоб розуміти, що може бути здійснено, а що ні. Однак, якщо ви просто реаліст, ви стаєте пішоходом, плебеєм, ви не станете переможцем. Отже, ви також маєте бути здатними піднятися над реальністю і сказати: «Це теж можливо» – тобто мати уяву»* (Лі Куан, 2018, с. 175).

Нажаль, в незалежній Україні подібну прогресивну модель управлінської культури, як це відбулося у демократичних розвинених країнах Заходу, Сінгапурі і ще деяких країнах, сформувавши не вдалося.

Більш того, ніхто і не спробував це зробити, бо владу повністю влаштувала регресивна система адміністративного тиску (САТ) без зворотного зв'язку. Про руйнівні наслідки САТ для країни через конкретне сприяння розвитку корупції та перебування при владі непорядних, некомпетентних, непатріотичних людей (за Богданом Гаврилишиним) українські владоможці визначають за краще не думати і не знати.

Але повоєнна Україна не може розвиватися так, як було до війни, крок за кроком прямуючи на зустріч зі самознищенням своєї державності із-за корупції ... і можливої громадянської війни після війни вітчизняної. Саме тому настає час схаменутися і знаходити власний шлях формування інклюзивних політичного і економічного інститутів в Україні на єдиному фундаменті – прогресивної культури системного управління за кінцевими людиноцентричними результатами.

Контури оновленої моделі державного управління із зворотнім зв'язком у повоєнній Україні. Йдеться про *культуру системного управління (КСУ) за кінцевими людиноцентричними результатами. Останні відіграють роль системоутворювального стрижня цілісного механізму успішного розвитку держави.* Ця культура повинна замінити (витиснути) діючу систему адміністративного тиску (САТ) в органах державної влади без зворотного зв'язку.

Нова модель культури державного управління має певні особливості. Вони поступово розкриваються нижче за визначеними частинами, які органічно поєднуються і складають спочатку теоретичну, а потім і технологічну сутність цієї моделі.

Основоположні складові нової моделі управлінської культури. По-перше, нова модель культури системного державного управління (КСДУ), базуючись на сучасних дослідженнях, сприяє зрячому руху України до гуманної гармонійної цивілізації спільно з іншими розвиненими країнами за пріоритетом ідеології людиноцентризму (еколюдиноцентризму).

По-друге, ця модель сприяє організації дійсно ефективного народовладдя в Україні і якісному забезпеченню реальним змістом пунктів статей 3 і 5 Конституції України (які спотворені діючою САТ впродовж всіх років незалежності України із 1991 р.). Наприклад, у статті 3 зазначається: «Держава відповідає перед людиною за свою діяль-

ність». *Коментарі:* якщо б таке було в реальності, корупція б ніколи не отримала такого розквіту. Далі, у статті 5 зазначено: «Носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ». *Коментарі:* Людина в Україні є лише «гвинтиком» в механізмі державного управління і об'єктом маніпулювання політиками – чого варте лише голосування за закритими списками, купівля місць в цих списках за відсутності перепон для посередностей проникати в управлінську еліту (за кошти і за зв'язками, а не здібностями і заслугами в процесі результуючої діяльності).

По-третє, ключовим положення моделі культури системного державного управління (КСДУ) є інноваційна гуманістична форма народовладдя, коли структури влади безпосередньо відповідають за те, як живеться людям. Тобто кінцевим результатом їхньої діяльності є показник якості життя громадян (ЯЖГ), який вимірюється кількісною мірою за допомогою самих громадян. Саме такий показник дозволяє налаштувати об'єктивну відповідальність структур влади перед народом на всіх ієрархічних рівнях: місцевому; регіональному (районному, обласному); національному. Про це докладніше буде викладено далі.

Змістовно-технологічна сутність моделі КСДУ:

- Визначення якості життя громадян через відповідний показник у кількісному індексному вигляді стає наріжним каменем нової моделі системного державного управління. Це обумовлює глибинне людиноцентричне і гуманістичне спрямування останнього в контексті формування гармонійної цивілізації світу.

- Показник (індекс) якості життя громадян (ЯЖГ) є індикатором внутрішнього сприйняття людиною-особистістю рівня задоволення своїх потреб, що залежать від результуючої діяльності структур влади у певних сферах життєдіяльності людини. Мова йде про сфери: «За місцем мешкання і відпочинку»; «трудового життя»; «перебування в навчальних закладах»; «мешкання в країні, якою пишаєшся». Є ще одна сторона життєдіяльності людини – «сфера особистого життя». Вплив державної влади тут лише опосередкований, але для щастя людини має велике значення з точки зору її самореалізації.

- Суттєвою особливістю показника – індексу ЯЖГ – є та обставина, що він є суб'єктивним, так як сама людина через сприйняття оцінює рівень задоволення своїх потреб в різних сферах життєдіяльності. Але за своєю сукупністю в громадах сіл, селищ, міст такі суб'єктивні показники перетворюються в об'єктивні індикатори рівня ЯЖГ.

У зв'язку з нівелюванням (за законами соціології) емоційних станів окремих індивідів, це здійснюється в сукупностях, починаючи з 50 осіб. Реально в громадах їх набагато більше, зазвичай нараховуються тисячами.

Технологічні аспекти формування в Україні культури системного державного управління (КСДУ) за кінцевими людиноцентричними результатами (КЛР). Спираючись на висновок В. Черняка (Черняк, 1997), що в «Україні є одна проблема – це проблема влади, а все інше – похідне», автори висловлюються конкретно. Зокрема, що в повоєнній Україні є один головний пріоритет – це перехід від діючої в державних органах системи адміністративного тиску (САТ) без зворотного зв'язку до КСДУ за кінцевими людиноцентричними результатами (КЛР). Такими результатами є високі індекси якості життя громадян як складові їхнього щастя в контексті самореалізації у всіх сферах життєдіяльності. Ці індекси отримують в результаті вимірювання за певною технологією.

Далі розглянемо, як можна здійснити такі вимірювання.

1. Для забезпечення переходу на культуру системного державного управління вченими Інтеллект-Клубу цивілізаційного розвитку України розроблена специфічна соціальна технологія «Цифрове Віче». Вона базується, з одного боку, на досвіді успішного функціонування громадянського суспільства, наприклад, Швейцарії. З другого боку, на реаліях безуспішного формування громадянського суспільства в Україні за всі роки її незалежності. З третього боку, на прогресивних розробках вчених Інтеллект-Клубу цивілізаційного розвитку України в галузі кваліметричної цифровізації соціальних і гуманістичних систем, до яких відносяться людина як особистість, її поведінка в соціумах в оточенні інших людей.

2. Потрібно повірити у корисність вимірювань. Дійсно, на технологічні можливості і користь кваліметричної цифровізації (на відміну від комп'ютерної цифровізації в інформаційному просторі завдяки інтернету) поки що мало хто звертає увагу. Але на це, як мінімум, є три причини. *По-перше*, загальна недооцінювання ролі управління як важеля впливу на будь-які процеси та їхні наслідки; *по-друге*, стереотипи неможливості взагалі вимірювати деякі явища якісного характеру в соціальному чи гуманістичному просторі; *по-третьє*, недовіра до результатів вимірювання кількісною мірою якісних явищ, що ніколи раніше не вимірювалися. Наприклад, рівень самореалізації, який ніколи раніше

не вимірювався цифровим чином через сприйняття людиною ступені якості свого життя (через ступінь задоволення своїх нагальних потреб). Максимум, до чого наближувалась наука і практика в цьому напрямі, це до визначення критеріїв якості життя: *повністю задоволений; більш так, ніж ні; щось середнє чи не можу визначитися; скоріше ні, ніж так; повністю незадоволений.*

До кваліметричної цифровізації залишився один крок. Зокрема, надати кількісну значущість кожному критерію в частках одиниці (сума цих часток дорівнює одиниці). Наприклад, *повністю задоволений – 1,0; більш «так», ніж «ні» – 0,75; щось середнє – 0,50; більш «ні», ніж «так» – 0,25 і повністю не задоволений – 0,00.*

Кожна потреба має певні ознаки (фактори). Наприклад, потреба у якісному медичному обслуговуванні включає такі фактори, як задоволеність: *кваліфікацією лікарів; працею медичного персоналу; доступністю ліків; комфортністю спілкування із сімейними лікарями; роботою швидкої допомоги* та ін. Якщо мова йдеться про задоволеність потреби у якісному трудовому житті, то факторами можуть бути: *задоволеність матеріальною винагородою; відповідністю змісту праці природним нахилам* («сродня» праця за Г. Сковородою); *мікрокліматом в колективі; організацією праці; можливістю розвиватися і робити кар'єру* та ін. Але за назвою критерії факторів залишаються однаковими як і їхні значущості в факторно-критеріальних кваліметричних моделях (ФФКМ), які використовуються для визначення індексів ЯЖГ за кожною потребою. Тільки кожний окремий громадянин обирає той критерій, який відповідає його індивідуальному сприйняттю рівня задоволення тій чи іншій потребі, бо це зробити крім самої людини ніхто не зможе.

Отже, отримані цифрові індекси якості життя індивідів у своїй сукупності здатні сприяти дійсній революції в державному управлінні. Через налаштування зворотного зв'язку вдається вперше в Україні пов'язати дії влади із тим, як живеться людям на підвідомчій їй території.

Головним технологічним важелем такої безкровної революції є «Цифрове Віче» яке розроблено і експериментально перевірено вченими із Інтеллект-Клубу цивілізаційного розвитку України.

1. Засвоїти сутність технології «Цифрове Віче» як потужного соціального засобу волевиявлення народу. Вона має свої історичні і одночасно сучасні коріння. Мова йдеться про історичне «Віче» у м. Києві у 1068 р. (подвір'я храму Софії) і цифрове наповнення результатів спеціального опитування населення наприкінці

90 років ХХ століття. Тоді вперше мешканці одного міста що під Києвом прийняли участь в оцінюванні рівня якості свого життя кількісною мірою (використовуючи переваги галузі нечіткої математики). Відбулося це у процесі проведення експерименту в м. Вишневе Києво-Святошинського району Київської області. Предметом цього експерименту було оцінювання ефективності місцевого самоврядування вперше через визначення якості життя громадян (Гошко (а), 1998; Гошко (б), 1998).

У цілому «Цифрове Віче» – це масове специфічне щорічне опитування дорослого населення в громадах за «розумними» опитувальниками-анкетами на паперових і електронних носіях. А «розумними» тому, що результатом заповнених анкет стають чіткі цифрові оцінки (у вигляді індексів) якості життя кожної окремої людини. Більш детально це висвітлено у деяких публікаціях авторів (Дмитренко, Головач, Головач, 2021; Дмитренко, Семенець-Орлова, Помиткін, 2023; Дмитренко, Головач, Олійник, 2024; Гошко А., Дмитренко Г., Князев, 2004 та ін.).

Саме з цього починається саме головне у переході всіх структур влади на культуру системного державного управління (КСДУ) за кінцевими людиноцентричними результатами (КЛР). Зокрема, йдеться про пірамідальну схему системної взаємодії всіх ієрархічних рівнів державного управління.

2. Потрібно усвідомити, що для визначення якості життя населення саме об'єднанні територіальні громади (ОТГ) стають фундаментальною первинною основою формування ефективного народовладдя в Україні власним шляхом (але який є корисним і для інших країн). Наприклад, в процесі експерименту щодо оцінювання ефективності діяльності місцевих органів самоврядування, інтегральний індекс якості життя громадян м. Вишневе склав 0,340 (Гошко (б), с. 10). Цей індекс 0,340 і є індикатором ефективності дій місцевою владою за 1997 р. А що покажуть наступні 1998, 1999, 2000 рр.??? Будь-яке зниження цього індексу буде характеризувати погіршення діяльності мера, місцевого виконкому, міської ради. І не тільки...

3. Далі йде вимірювання ЯЖГ на регіональному рівні управління державою – районний. У кожному районі є декілька об'єднаних територіальних громад (ОТГ) із різною кількістю дорослого населення, а також типова структура влади – районна адміністрація, виконавчий комітет і районна рада депутатів.

Інформація, яка отримана в громадах стосовно інтегральних індексів ЯЖГ, переформу-

ється як середньозважувальна величина в інтегральні індекси якості життя мешканців району. Нагадуємо, що в кожній громаді інтегральний індекс ЯЖГ розраховується як середньо арифметична величина із індивідуальних індексів кожного дорослого мешканця, який за віком досягнув виборчого цензу.

Наступним є другий регіональний рівень управління – обласний. Процедура визначення кінцевих результатів діяльності владних структур (обласної адміністрації, виконавчого комітету, ради депутатів) аналогічна, базуючись на середньо зважувальних індексів ЯЖГ сукупності районів в області.

Оцінювання діяльності вищих органів влади України – Верховної Ради, Президента, Кабінету Міністрів – здійснюється через середньо зважувальну величину обласних інтегральних індексів ЯЖГ. Отже, коло замкнулося, розпочавшись з визначення кожною особистістю індексу якості свого життя. Після реалізації такого технологічного ланцюжка відповідальності структур влади перед людьми можна вже буде стверджувати, що джерелом влади в Україні дійсно є її громадяни, що записано в її Конституції.

Преваги такої пірамідальної схеми розподілу відповідальності між ієрархічними рівнями державного управління (обов'язково закріпленого в юридичних актах) вельми значні і пов'язані з отриманням синергетичного ефекту. Справа в тому, що, нарешті, виникає загальна зацікавленість структур влади (як по горизонталі, так і вертикалі) підвищувати індикатори їхніх результуючих дій – інтегральні індекси ЯЖГ. Джерелом останніх є сприйняття кожною людиною (в громадах сіл, селищ, міст) рівня задоволення своїх потреб як рівня своєї самореалізації в житті.

Це приведе до того, що владні структури почнуть нарешті шукати шляхи злагодженої взаємодії між собою і об'єднання зусиль в одному напрямі – на благо людей. Щоправда, для цього вкрай потрібно динаміку інтегральних індексів ЯЖГ органічно зв'язати із соціальним і матеріальним статусом працівників владних структур, в першу чергу, їх керівників... Ще раз нагадуємо, що суб'єктивність суджень окремих індивідів у сукупності (громадах) перетворюється на об'єктивні підсумкові показники.

1) Перші спроби пошуку унікального індикатора розвитку держав вже мали місце. ООН (ЮНЕСКО) наприкінці ХХ століття запропонувало узагальнюючий цифровий показник (у індексному вигляді), який в цілому здатний відображати успішний чи не дуже розвиток

країн світу у економічно-гуманістичному напрямі. Йдеться про Індекс Людського Розвитку – ІЛР (Клочко, 2022). Наприклад, Україна напередодні революції людської гідності займала 62 місце у рейтингу із 175 країн світу з індексом ІЛР-740 в 2013 році (Semenets-Orlova, Teslenko, Dakal, Zadorozhnyi, Marusina, Klochko, 2021 с. 15).

Але, нажаль, ІЛР має лише інформаційно-пізнавальне значення. Він ніяк не може відігравати роль потужного важелю модернізації державного устрою країн, зокрема України, в руслі розвитку гармонійної гуманістичної цивілізації майбутнього, бо не впливає на діяльність владних структур за зворотнім зв'язком.

Висновки. Перехід органів влади на культуру системного управління за кінцевими людиноцентричними результатами стає потужним важелем кардинальної модернізації державного устрою України. Бо з'являється світло в кінці «тунелю», а рух наосліп назавжди залишить політичну стратегію оновленої України.

Тоді зникне назавжди і пуста популістська риторика представників управлінської еліти про їхню турботу стосовно благ для народу. Вона наповнюється практичними діями, які спрямовані на підвищення якості життя громадян як складової їхнього щастя. Ефективність цих дій щорічно висвітлюється «Цифровим Віче».

На думку авторів, саме з проведенням щорічного «Цифрового Віче» може розпочатися послідовний демократичний шлях подолання головної біди України – корупції, що не вдалося зробити за допомогою юридичних методів впродовж всіх років незалежності. Жорстка відповідальність керівників владних структур за підвищення якості життя громадян стане суттєвим фактором ліквідації того болота безвідповідальності, що є джерелом виникнення корупційних зв'язків в механізмі державного управління на всіх ієрархічних рівнях.

Але цього недостатньо, щоб подолати непереможну корупцію в Україні (народне прислів'я) «кого ж ув'язнювати, коли всі кругом свої»). Потрібно ще формувати в людях стрижень із загальнолюдської моралі в системі миротворчої освіти і організувати включення «білих» фільтрів для пропуску в управлінську еліту тих, хто здатний керувати взагалі і на благо народу зокрема. І це можливо розпочати паралельно щорічно із реалізацією «Цифрового Віче». Останнє здатне пробудити ентузіазм мас і забезпечити повну підтримку народу у подоланні дійсної біди України – досі непереможної корупції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Черняк В. Ми живемо в епоху «квазі». *Урядовий кур'єр*. 1997 р., 13 вересня. № 169-170.
2. Гаврилишин Б. Інтерв'ю журналу «Віче»: Нація має майбутнє, якщо є план на завтра. *Віче*. 2016. № 1-2, С. 28-29.
3. Моррісей Дж. Цільове управління організацією, 1979. 240 с.
4. Друкер П. Управління, націлене на результати. Київ, 1994. 316 с.
5. Санталайнен Т., Воутилайнен, Поренне П., Ниссинен Йх. Управління по результатам. Київ, 1993. 320 с.
6. Аристотель. Політика. Київ, 2001.
7. Аджемогло Д., Робінсон Дж. Чому нації занепадають. Київ : Наш формат, 2016. 440 с.
8. Дрюон М. Коли король губить Францію. Київ, 2000. 225 с.
9. Ю Лі Куан. Із третього світу в перший. Історія Сінгапуру: 1965–2000. Київ : Видавнича група КМ_Букс, 2018. 700 с.
10. Лі Куан Ю. Роздуми великого лідера про майбутнє Китаю, США та світу. Київ : Вид. група КМ_Букс, 2018. 224 с.
11. Гошко А. Цільовий підхід до оцінки діяльності місцевих органів самоврядування. Навчально-методичний посібник. Київ : УАДУ при Президентові України, 1998. 64 с.
12. Гошко А. Проведення цільового соціологічного опитування мешканців міст для оцінки ефективності діяльності місцевих органів самоврядування : методичні рекомендації. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. 44 с.
13. Дмитренко Г., Головач Н., Головач Д. Як уникнути соціальних потрясінь. «Цифрове Віче». Київ : ДКС-Центр, 2021. 276 с.
14. Дмитренко Г., Семенець-Орлова І., Помиткін Е. та ін. Новий людиноцентричний управлінський курс України в контексті цивілізаційного розвитку освіти: науково-публіцистичне видання. Київ : вид-во Ліра, 2023. 222 с.
15. Дмитренко Г., Головач Н., Олійник В. Інноваційний розвиток людства на зламі часу. Український системний шлях : науково-публіцистичне видання. Київ : ДКС-Центр, 2024. 242 с.
16. Гошко А., Дмитренко Г., Князев В. Контури нового управлінського курсу трансформації України. Київ : 2004. 176 с.
17. Клочко О., Семенець-Орлова І. Національна безпека: український вимір. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. № 2 (62), С. 66–75.
18. Semenets-Orlova I., Teslenko V., Dakal A., Zadorozhnyi V., Marusina O., Klochko A. Distance learning technologies and innovations in education for sustainable development. *Stud. Appl. Econ.* 2021. № 39 (5).
19. Клочко А., Семенець-Орлова І. Система співробітництва з НАТО в зміцненні безпеки державного кордону в сучасних умовах. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. № 1 (67). С. 31–36.

REFERENCES:

1. Cherniak, V. (1997). My zhyvemo v epokhu "kvazi" [We live in the era of "quasi"]. *Uriadovyi kurier*. 13 veresnia. № 169-170 [in Ukrainian].
2. Havrylyshyn, B. (2016). Interviu zhurnalu "Viche": Natsiia maie maibutnie, yakshcho ye plan na zavtra [Interview with the magazine "Viche": A nation has a future if there is a plan for tomorrow]. *Viche*. № 1-2, S. 28-29 [in Ukrainian].
3. Morrisei, Dzh. (1979). Tsilove upravlinnia orhanizatsiiei [Target management of the organization]. 240 s. [in Ukrainian].
4. Druker, P. (1994). Upravlinnia, natsilene na rezultaty [Management focused on results]. Kyiv. 316 s. [in Ukrainian].
5. Santalainen, T., Voutylainen, P., Nyssynen, Ykh. (1993). Upravlinnia po rezultatam [Management by results]. Kyiv. 320 s. [in Ukrainian].
6. Arystotel (2001). Polityka [Politics]. Kyiv [in Ukrainian].
7. Adzhemohlo, D., Robinson. Dzh. (2016). Chomu natsii zanepadaiut [Why nations decline]. Kyiv : Nash format. 440 s. [in Ukrainian].
8. Driuon, M. (2000). Koly korol hubyt Frantsiiu [When the king destroys France]. Kyiv. 225 s. [in Ukrainian].
9. Li Kuan Yu. (2018). Iz tretoho svitu v pershyi. Istoriiia Sindhapura: 1965–2000 [From the third world to the first. History of Singapore: 1965–2000]. Kyiv : Vydavnycha hrupa KM_Buks. 700 s. [in Ukrainian].
10. Li Kuan Yu. (2018). Rozdumy velykoho lidera pro maibutnie Kytai, USA ta svitu [Reflections of a great leader on the future of China, the USA and the world]. Kyiv : Vyd. hrupa KM_Buks. 224 s. [in Ukrainian].
11. Hoshko, A. (1998). Tsilovy pidkhdid do otsinky diialnosti mistsevykh orhaniv samovriaduvannia [Targeted approach to assessing the activities of local self-government bodies]. Navchalno-metodychnyi posibnyk. Kyiv : UADU pry Prezydentovi Ukrainy, 1998. 64 s. [in Ukrainian].
12. Hoshko, A. (1998). Provedennia tsilovoho sotsiologichnoho opytuvannia meshkantsiv mist dlia otsinky efektyvnosti diialnosti mistsevykh orhaniv samovriaduvannia [Conducting a targeted sociological survey of city residents to assess the effectiveness of local government activities. Methodological recommendations]. *Metodychni rekomendatsii*. Kyiv : Vyd-vo UADU. 44 s. [in Ukrainian].
13. Dmytrenko, H., Holovach, N., Holovach, D. (2021). Yak unyknyti sotsialnykh potriasin. "Tsyfrove Viche" [How to avoid social upheavals. "Digital Council"]. Kyiv : DKS-Tsentr. 276 s. [in Ukrainian].
14. Dmytrenko, H., Semenets-Orlova, I., Pomytkin, E. (2023). Novyi liudynotsenrychnyi upravlinskyi kurs Ukrainy v konteksti tsyvilizatsiinoho rozvytku osvity [New human-centered management course of Ukraine in the context of civilizational development of education]: naukovo-publitsystychnye vydannia. Kyiv : vyd-vo Lira. 222 s. [in Ukrainian].
15. Dmytrenko, H., Holovach, N., Oliinyk, V. (2024). Innovatsiinyi rozvytok liudstva na zlami chasu [Innovative Development of Humanity at the Turn of the Century. Ukrainian Systemic Path]. *Ukrainskyi systemnyi shliakh; naukovo-publitsystychnye vydannia*. Kyiv : DKS-Tsentr. 242 s. [in Ukrainian].
16. Hoshko, A., Dmytrenko, H., Kniazev, V. (2004). Kontury novoho upravlinskoho kursu transformatsii Ukrainy [Contours of the new managerial course of the transformation of Ukraine]. Kyiv. 176 s. [in Ukrainian].
17. Klochko, O., Semenets-Orlova, I. (2022). Natsionalna bezpeka: ukrainskyi vymir [National security: Ukrainian dimension]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, 2 (62), 66–75 [in Ukrainian].
18. 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).
19. Klochko, A., Semenets-Orlova, I. (2023). Systema spivrobotnytstva z NATO v zmitsnenni bezpeky dezhavnoho kordonu v suchasnykh umovakh [System of cooperation with NATO in strengthening the security of the state border in modern conditions]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, 2023, 1 (67), 31–36 [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 27.11.2025

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.12.2025

Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.12.2025

УДК 351:342.7(477)

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-4\(45\)-4](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-4(45)-4)**Старченко Артем Арсенович,**

аспірант кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2; e-mail: artem.starchenko2002@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0002-2320-3882>

Starchenko Artem Arsenovych,

Postgraduate Student at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str.; e-mail: artem.starchenko2002@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0002-2320-3882>



ПРАВО НА СУДОВИЙ ЗАХИСТ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Анотація. Метою наукового дослідження є надання загальної характеристики праву на судовий захист в Україні та визначення ключових проблем, що перешкоджають його ефективному використанню населенням та суб'єктами господарювання. У статті аналізується як законодавче поле права на судовий захист, так і теоретичні підходи до його розуміння. Автором надається власне визначення поняття права на судовий захист, виокремлюються його складові частини. Також визначається правова природа права на судовий захист. Обґрунтовується, що право на судовий захист є фундаментальним правом, яке лежить в центрі держави. Надається оцінка факторам, що перешкоджають гарантуванню державою права на судовий захист (війна росії проти України, глобальні виклики ХХІ століття). Аналізується зв'язок стану забезпечення права на судовий захист у державі із внутрішніми та міжнародними рейтингами, зокрема, верховенства права, інвестиційної привабливості, глобального інвестиційного індексу, а також рівня задоволеності життям, рівня довіри до державних інституцій тощо. Посилаючись на різні соціологічні дослідження, автор робить висновки про тенденцію зниження довіри до судів протягом останніх 3 років, що свідчить про недостатнє забезпечення державою права на судовий захист. На підставі цього, автор стверджує на необхідності перегляду механізмів судового захисту прав і свобод та напрацювання відповідних змін щодо його реформування. Окрім цього, у дослідженні автор розглядає конституційну реформу 2016 року, яка торкнулась не лише судової системи, а й суміжних інститутів – адвокатури й прокуратури. Схематично зображено систему судоустрою в Україні – як до конституційної реформи 2016 року так і зараз. Автор пропонує розглядати право на судовий захист в ракурсі теорії публічного управління – Public Value Management (урядування публічною цінністю). Відповідно до цієї теорії критерієм ефективності права на судовий захист виступає результат – реальне задоволення потреби окремої особи щодо захисту та відновлення порушеного права. Таким чином, автор вважає, що механізми судового захисту в Україні необхідно вдосконалити в такий спосіб, щоб кожна особа могла безперешкодно реалізувати своє право на захист і відновлення порушених прав і свобод.

Ключові слова: права людини і громадянина, судова влада, довіра до суду, управління публічною цінністю, доступ до правосуддя.

RIGHT TO JUDICIAL PROTECTION: PUBLIC ADMINISTRATION ASPECT

Abstract. The purpose of the scientific study is to provide a general description of the right to judicial protection in Ukraine and to identify the key problems that impede its effective use by the population and business entities. The article analyzes both the legislative field of the right to judicial protection and theoretical approaches to its understanding. The author provides his own definition of the concept of the right to judicial protection, distinguishes its constituent parts. The legal nature of the right to judicial protection is also determined. It is substantiated that the right to judicial protection is a fundamental right that lies in the center of the state. An assessment of the factors that prevent the state from guaranteeing the right to judicial protection (Russia's war against Ukraine, global challenges of the XXI century) is provided. The article analyzes the relationship between the state of ensuring the right to judicial protection in the state and domestic and international ratings, in particular, the rule of law, investment attractiveness, the global investment index, as well as the level of life satisfaction, the level of trust in state institutions, etc. Referring to various sociological studies, the author draws conclusions about the tendency to reduce trust in the courts over the past 3 years, which indicates that the state does not sufficiently ensure the right to judicial protection. Based on this, the author argues on the need to revise the mechanisms of judicial protection of rights and freedoms and develop appropriate changes to reform it. In addition, in the study, the author examines the constitutional reform of 2016, which affected not only the judicial system, but also related institutions – the bar and the prosecutor's office. The judicial system in Ukraine is schematically depicted – both before the constitutional reform of 2016 and now. The author proposes to consider the right to judicial protection from the perspective of the theory of public administration – Public Value Management. According to this theory, the criterion for the effectiveness of the right to judicial protection is the result – the real satisfaction of the need of an individual to protect and restore the violated right. Thus, the author believes that the mechanisms of judicial protection in Ukraine should be improved in such a way that every person can freely exercise his right to protection and restoration of violated rights and freedoms.

Key words: human and civil rights, judiciary, trust in the court, Public Value Management, access to justice.

Постановка проблеми. Право на судовий захист є одним із найважливіших прав людини у всьому світі. Правові та соціальні держави не лише визначають це право на рівні найвищих законодавчих актів, але і створюють та постійно вдосконалюють механізми для його реалізації. Не є виключенням і Україна.

Згідно із ч. 1 ст. 55 Конституції України права і свободи людини і громадянина захищаються судом (Конституція України від 28.06.1996, № 254к/96-ВР). У процесуальних кодексах (Цивільному процесуальному кодексі України, Господарському процесуальному кодексі України, Кодексі адміністративного судочинства України та Кримінальному процесуальному кодексі України) визначаються конкретні механізми реалізації цього права.

При цьому, при застосуванні права на судовий захист на практиці часто виникають перешкоди, що викликані, по-перше, недостатнім нормативним забезпеченням цього права. Останнє виникає у зв'язку із неврегульованістю певних суспільних відносин, що спричиняють виникнення прогалів в законодавстві, колізій між окремими нормативно-право-

вими актами як однієї, так і різної ієрархії. По-друге, іншою перешкодою є множинність підходів у науці до визначення права на судовий захист, його правової природи, складових, механізмів забезпечення, та, як наслідок, відсутність консенсусу з цього питання у вчених. Проблематика гарантування державою права на судовий захист в Україні суттєво актуалізувалась, в першу чергу, у зв'язку із поширенням у 2019 році гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, з метою запобігання якої у 2020 році Кабінет Міністрів України ввів карантин та окремі обмежувальні заходи (Постанова Кабінету Міністрів України від 09.12.2020, № 1236). Пізніше, нової проблематики означена тема отримала у зв'язку із широкомасштабним збройним нападом військ РФ на Україну, що почався 24.02.2022 року та зумовив введення на території останньої воєнного стану (Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022, № 64/2022) та оголошення мобілізації (Про загальну мобілізацію: Указ Президента України від 24.02.2022, № 69/2022).

Разом з тим, з власної правозахисної діяльності автора вбачається, що із 2016 року простежується тенденція збільшення судових справ у судах. При цьому, загальна тривалість провадження в одній справі має також тенденцію до збільшення. Це пов'язано, насамперед, із сучасними безпековими викликами, з якими зіштовхнулася Україна. Отже, необхідно переглянути механізми забезпечення права на судовий захист, здійснити їх оцінку та внести необхідні корективи.

Відзначимо, що проблеми, які виникають у сфері забезпечення права на судовий захист, слід вирішувати комплексно, зокрема, шляхом як теоретичного обґрунтування та створення нових підходів до розуміння такого права, визначення його правової природи та складових частин, так і напрацювання змін до законодавства, враховуючи сучасні виклики, прогалини та колізії, а також необхідність гармонізації із законодавством ЄС та євроінтеграційними процесами України.

У цьому дослідженні акцентується увага на проблемних аспектах публічного управління у сфері реалізації права на судовий захист: визначенні поняття, правової природи, складових частин цього права, механізмів його реалізації, ролі органів державної влади у забезпеченні цього права, а також шляхах забезпечення права на судовий захист.

Аналіз останніх досліджень. Право на судовий захист завжди привертає значну увагу вчених з різних галузей права та науки, зокрема, публічного управління. В юридичній науці право на судовий захист в ролі центрального конституційного права людини (як в цілому, так і окремі його аспекти) було предметом наукового розгляду таких вчених: Авер'янова В. Б., Гаран О. В., Завальнюк І. В., Качанова Є. О., Лемак О. В., Москвич Л. М., Ніколаєнко А. М., Півненко Л. В., Смоковича М. І., Тицької Я. О. та інші.

З позицій науки публічного управління право на судовий захист досліджували науковці Бойко Н. О., Бондарчук Н. В., Лазур Я. В., Лахижа М. І., Лисенко О. М. та інші.

Таким чином, в ракурсі юридичної науки, праву на судовий захист приділено достатньо уваги, в той час, як з позиції науки публічного управління, вказане право залишається недостатньо розглянутим. Дана тематика також актуалізується у зв'язку із стрімким розвитком суспільних відносин, новими викликами, загрозами, розвитком новітніх технологій, цифровою трансформацією, а також, безумовно, наслідками, що спричиняє війна РФ проти України. Тому про-

блематика забезпечення права на судовий захист в Україні є вкрай актуальною та потребує ретельного вивчення в теоретичній площині та впровадження напрацьованих змін на практиці.

Метою цього наукового дослідження є надання загальної характеристики праву на судовий захист в Україні та визначення ключових проблем, що перешкоджають його ефективному використанню населенням та суб'єктами господарювання.

Виклад основного матеріалу. В історичній перспективі право на судовий захист є громадянським правом та відноситься до фундаментальних прав кожної особи. Так, у 1215 році в Англії був прийнятий документ «Велика хартія вольностей» («Magna Carta»), в якій чи не вперше було проголошено окремі права підданих, зокрема, право на суд, і гарантії його захисту. У 1689 році в Англії прийнято акт «Про краще забезпечення свободи підданих та про попередження ув'язнень за морями» («Habeas Corpus Act»), де вперше встановлено права та гарантії осіб у кримінальному процесі (Бондарчук, Францен, 2025).

У наближеному до сучасного розуміння, право на судовий захист закріплено у таких міжнародних документах як Загальна декларація прав людини (ст. 10), яка прийнята у 1948 році (Загальна декларація прав людини: міжнародний договір від 10.12.1948, № 995_015), Міжнародний пакт про громадянські і політичні права (ст. 14), прийнятий у 1966 році (Міжнародний пакт про громадянські і політичні права: міжнародний договір від 16.12.1966, № 995_043). Також право на судовий захист у сучасному розумінні закріплено на регіональному рівні, зокрема, у Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод (ст. 6), що прийнята у 1950 році (Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод (з протоколами): міжнародний договір від 04.11.1950, № 995_004). Усі зазначені міжнародні акти ратифіковані Верховною Радою України у встановленому законом порядку та є частиною національного законодавства України.

Окрім Конституції України та процесуальних кодексів, право на судовий захист закріплено в Законі України «Про судоустрій та статус суддів» («Про судоустрій та статус суддів»: Закон України від 02.06.2016, № 1402-VIII), при цьому, слід визнати недоліком відсутність у національному законодавстві визначення цього права. Щодо міжнародно-правових актів, найповніше визначення права на судовий захист дає Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод, у ч. 1 ст. 6 якої визначено,

що «Кожен має право на справедливий і публічний розгляд його справи упродовж розумного строку незалежним і безстороннім судом, встановленим законом, який вирішить спір щодо його прав та обов'язків цивільного характеру або встановить обґрунтованість будь-якого висунутого проти нього кримінального обвинувачення» (Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод (з протоколами): міжнародний договір від 04.11.1950, № 995_004).

У теорії права існує чимало підходів до визначення права на судовий захист, при цьому, до сих пір вчені не дійшли згоди з цього питання. Слід погодитись із вченою Завальнюк І. В., яка вказує: «Від того, що саме «вкладається» в поняття «право на судовий захист» залежить його подальша регламентація та деталізація відповідної конституційної норми у поточному законодавстві, залежить і повнота всіх інших прав і свобод, а також певною мірою і статус усієї системи правосуддя, яка б не мала свого найважливішого змісту та сенсу без закріплення права людини на судовий захист» (Завальнюк, 2022). Науковиця у своєму дослідженні, узагальнюючи всі дефініції права на судовий захист, що надані вченими, класифікує їх на такі групи:

1) визначення, що роблять акцент на матеріальному або процесуальному аспекті досліджуваного права, або ж на їх діалектичному поєднанні;

2) визначення, що фокусуються на визначенні права на судовий захист як суб'єктивного або об'єктивного, або на виділенні і суб'єктивної, і об'єктивної сторони;

3) дефініції, що визначають право на судовий захист як конституційне право, або ж виключно як право людини;

4) визначення, що розглядають право на судовий захист безпосередньо як «право», або як гарантію реалізації всіх інших прав людини і громадянина (Завальнюк, 2022).

На нашу думку, право на судовий захист не можна розглядати з позиції однієї його характеристики, навпаки, його слід розглядати всебічно та максимально широко, враховуючи сутність складових цього права та його правову природу.

Вчена-юрист Лемак О.В. розглядає право на судовий захист як суб'єктивне публічне право особи на доступ до незалежного і безстороннього вирішення спорів за встановленою правовою процедурою на засадах верховенства права і справедливості (Лемак, 2014).

Доцільно вказати, що право на судовий захист є багатограним і передбачає декілька складових, зокрема: право на звернення до суду, право на справедливий, публічний розгляд справи неза-

лежним, неупередженим, безстороннім судом, встановленим законом, право на виконання правосудного судового рішення, що набрало законної сили. При цьому, кожна складова має свої принципи, дотримання яких і гарантує її реалізацію.

Отже, на нашу думку, право на судовий захист слід детермінувати як конституційне, суб'єктивне право особи, що полягає у можливості ініціювання нею, у разі порушення, невизнання або оспорення прав та свобод, визначених законодавством, з боку фізичної, юридичної особи або держави, звернення до суду із матеріально-правовою вимогою, зверненою до порушника, у законодавчо визначеній процесуальній формі, справедливий, неупереджений розгляд такого звернення судом, а також здійснення необхідних дій щодо виконання рішення, яке набрало законної сили, прийнятого за результатами його розгляду.

Оскільки право на судовий захист безпосередньо пов'язане із здійсненням судочинства (у різних його формах), доцільно його розглядати крізь призму засад такого, основні з яких визначені ч. 3 ст. 129 Конституції України: 1) рівність усіх учасників судового процесу перед законом і судом; 2) забезпечення доведеності вини; 3) змагальність сторін та свобода в наданні ними суду своїх доказів і у доведенні перед судом їх переконливості; 4) підтримання публічного обвинувачення в суді прокурором; 5) забезпечення обвинуваченому права на захист; 6) гласність судового процесу та його повне фіксування технічними засобами; 7) розумні строки розгляду справи судом; 8) забезпечення права на апеляційний перегляд справи та у визначених законом випадках – на касаційне оскарження судового рішення; 9) обов'язковість судового рішення (Конституція України від 28.06.1996, № 254к/96-ВР).

Варто погодитись із Бойко Н.О., яка вказує, що право на судовий захист слід розглядати і як право людини, і як гарантію щодо судового захисту усіх інших прав, передбачених законом (Бойко, 2019). Право на судовий захист відрізняється від деяких інших фундаментальних прав тим, що вимагає з боку держави комплексу дій, як пасивних, тобто утримання від вчинення дій, що спрямовані на порушення прав, свобод, так і активних – створення системи інституцій, зокрема, судів, інших органів, а також забезпечення їх належного функціонування. Останнє передбачає комплекс заходів щодо (1) створення нормативно-правової бази, (2) відбору суддів, працівників апарату суду, інших органів, що забезпечують здійснення правосуддя, які мають

відповідати встановленим критеріям та вимогам, відповідно до чітких та прозорих правил, (3) реалізацію ефективної моделі діяльності органів правосуддя тощо. Завершальні дві складові входять до предметної сфери публічного управління.

Фундаментальний характер права на судовий захист ставить його в центральне місце всередині держави. Від стану його забезпечення залежить, чи є держава соціальною, правовою, та демократичною. Також гарантування права на судовий захист виступає індикатором вимірювання рівня задоволеності життям населення, довіри до судів, верховенства права, індексу інвестиційної привабливості у державі, глобального інвестиційного індексу тощо. Саме тому, з нашої точки зору, держава має поставити право на судовий захист на перший план, гарантувати можливість його реалізації населенням та суб'єктами господарювання на належному рівні.

За повідомленням заступника директора соціологічної служби Центру Разумкова Міщенко Миколи, станом на 2025 рік рівень довіри до судової системи серед громадян становить 17 %, в той час як недовіри – 56 % (Вебпортал Судової влади України). Згідно з дослідженням «Динаміка довіри соціальним інституціям у 2021–2024 роках», яке проведено Київським міжнародним інститутом соціології, серед громадян спостерігається помітне зменшення рівня довіри до суду: у 2022 році суду довіряли 25 %, у 2023 – 12 %, у 2024 – 12 % (Динаміка довіри соціальним інституціям у 2021–2024 роках). При цьому, серед всіх інституцій держави, до судів громадяни мають другий за показником найменший рівень довіри. На нашу думку, детермінантами тенденції зменшення рівня довіри населення до судів є, насамперед, наслідки, спричинені повномасштабним вторгненням РФ на територію України, зокрема, ведення активних бойових дій, тимчасова окупація деяких територій України, постійні удари по цивільній інфраструктурі України, в тому числі, по будівлях судів, повітряні тривоги, кадровий голод серед працівників апаратів судів, недостатня кількість суддів, особливо на територіях, які межують із кордоном РФ. Це, в кінцевому результаті, призводить до затягування розгляду судових справ та утруднює їх виконання.

Бойко Н.О. вважає, що низький рівень довіри до судів пов'язаний з високим негативним інформаційним полем щодо діяльності судової влади в Україні, в тому числі й через корупційну складову судової системи, через викривлене подання інформації щодо діяльності судів та суддів (Бойко, 2019). Доцільно погодитись із науковицею, додавши, що низька правова культура серед

населення, необізнаність із загальними правами та способами їх захисту також слід вважати причинами низької довіри до судів.

Низький рівень довіри до судів має вкрай негативні наслідки як в середині країни (для населення та суб'єктів господарювання), так і ззовні – на міжнародній арені, адже ніхто не погодиться інвестувати кошти туди, де відсутні належні механізми судового захисту порушеного права та діють нечесні правила. Таким чином, доволі низький рівень довіри до судів в Україні є негативним явищем та потребує комплексу дій щодо зростання такої довіри. Зокрема, з метою гарантування прав та свобод людини та громадянина, забезпечення привабливості України для іноземних інвесторів, шляхом генерації новацій, їх впровадження та запозичення позитивного іноземного досвіду щодо (1) можливості звернутись до суду за захистом порушеного права, (2) справедливого розгляду справи у відповідності до законодавства та засад відповідного виду судочинства, а також (3) виконання судового рішення, що набрало законної сили.

Достатньо низький рівень забезпечення права на судовий захист в Україні також підтверджується кількістю рішень, ухвалених Європейським судом з прав людини, про порушення державою ст. 6 ЄКПЛ (Право на справедливий суд) за останні 5 років – 2098, з яких значна частина стосується надмірної тривалості проваджень у справах, а також проблем із виконанням судових рішень (Офіційний веб-сайт Європейського суду з прав людини). Причому вказані проблеми не є новими для держави, проте, у зв'язку із викликами, з якими стикається Україна, набувають все більшої актуальності та потреби у їх комплексному вирішенні.

Указана нами ціль – розвиток механізмів гарантування державою права на судовий захист – безумовно має бути закріплена на нормативному рівні. В історичній ретроспективі, у незалежній Україні право на судовий захист вперше було визначено пріоритетом державної політики 17 червня 1999 року у засадах державної політики України в галузі прав людини, затверджених Постановою Верховної Ради України № 757-XIV (Постанова Верховної Ради України від 17.06.1999, № 757-XIV). Разом з цим, це був досить абстрактний документ, що декларував, серед іншого, створення системи адміністративної юстиції з метою захисту прав і основних свобод людини і громадянина, визнання в установленому порядку юрисдикції міжнародних органів захисту прав людини, утворення ефективної судової влади як гаранта прав і основних свобод людини і громадянина відповідно до Конституції України.

Слід згадати і конституційну реформу у сфері правосуддя, яка почалась із внесення низки змін до розділу VIII «Правосуддя» Конституції України у 2016 році (Про внесення змін до Конституції України (щодо правосуддя): Закон України від 02.06.2016 № 1401-VIII). Внаслідок набрання ними чинності, був зроблений суттєвий крок у реформуванні судової системи України (було удосконалено суддівське самоврядування, запроваджено більш прозорі правила щодо призначення суддів, відбулось створення Вищої ради правосуддя, підвищено незалежність суддів тощо). Зміни торкнулись і системи судів України: замість 4-ланкової системи судоустрою (суд I інстанції – апеляційний суд – вищий спеціалізований суд – Верховний Суд України, див. рис. 1) запроваджено триланкову (суд I інстанції – апеляційний суд – Верховний Суд, див. рис. 2). Окрім цього, внаслідок означеної реформи змінено формат вищих спеціалізованих судів. Як наслідок, вони стали не окремою інстанцією в системі судової влади України, яка переглядає справи в касаційному порядку, а судами із специфічною предметною юрисдикцією, яка поширюється на окремі категорії справ, що визначена процесуальними кодексами, а тому автором розроблено окрему схему (див. рис. 3). Разом з цим, ця реформа не реалізована у повному обсязі. До цього часу, по-перше, не втілено у практику Укази Президента України, опубліковані в 2017 році щодо ліквідації місцевих (загальних та господарських) судів та

утворення місцевих загальних та окружних господарських судів відповідно. Згідно з п. 3 Перехідних та прикінцевих положень Закону України «Про судоустрій і статус суддів» районні, міжрайонні, районні у містах, міські, міськрайонні суди продовжують здійснювати свої повноваження до утворення та початку діяльності місцевого окружного суду, юрисдикція якого розповсюджується на відповідну територію. Господарські суди Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя продовжують здійснювати свої повноваження без обмеження строком до утворення та початку діяльності окружних господарських судів, юрисдикція яких розповсюджується на відповідну територію (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 31, ст. 545). По-друге, так і не запрацював Вищий суд з питань інтелектуальної власності, утворений указом Президента України від 29.09.2017 № 299/2017, з підстав незавершеності конкурсу на посади суддів цього суду, оголошеного Вищою кваліфікаційною комісією суддів України (Указ Президента України від 29.09.2017, № 299/2017). Також, необхідно вказати, що станом на 2025 рік було створено і інші вищі спеціалізовані суди – Спеціалізований окружний адміністративний суд та Спеціалізований апеляційний адміністративний суд, юрисдикція яких, після їх створення та початку здійснення правосуддя, буде поширюватись, зокрема, на спори із центральними органами виконавчої влади (Закон України від 16.09.2025, № 4602-IX).

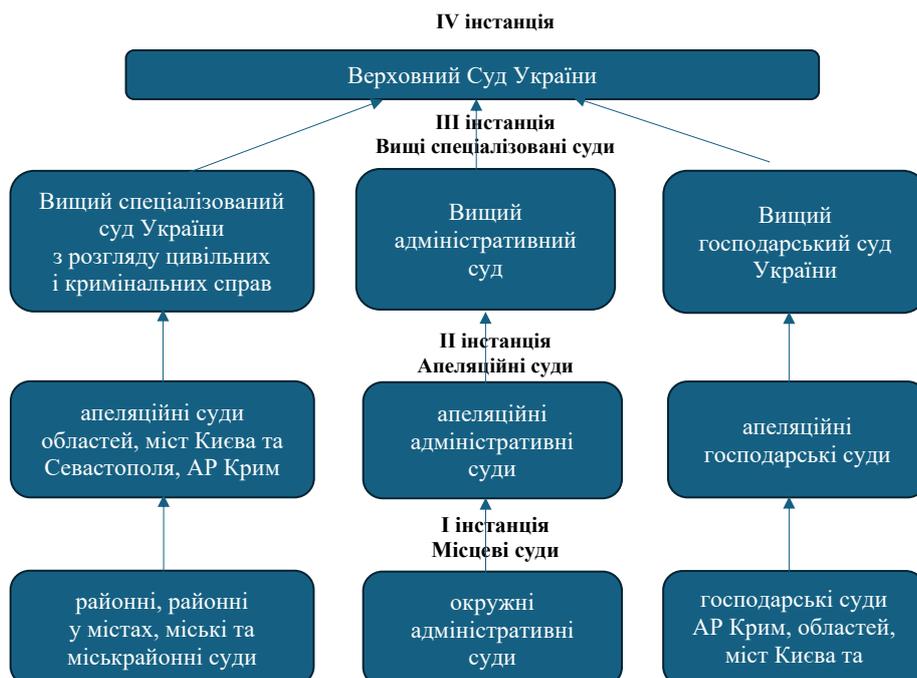


Рис. 1. 4-ланкова система судоустрою в Україні станом до 2016 року

Джерело: Розробка автора

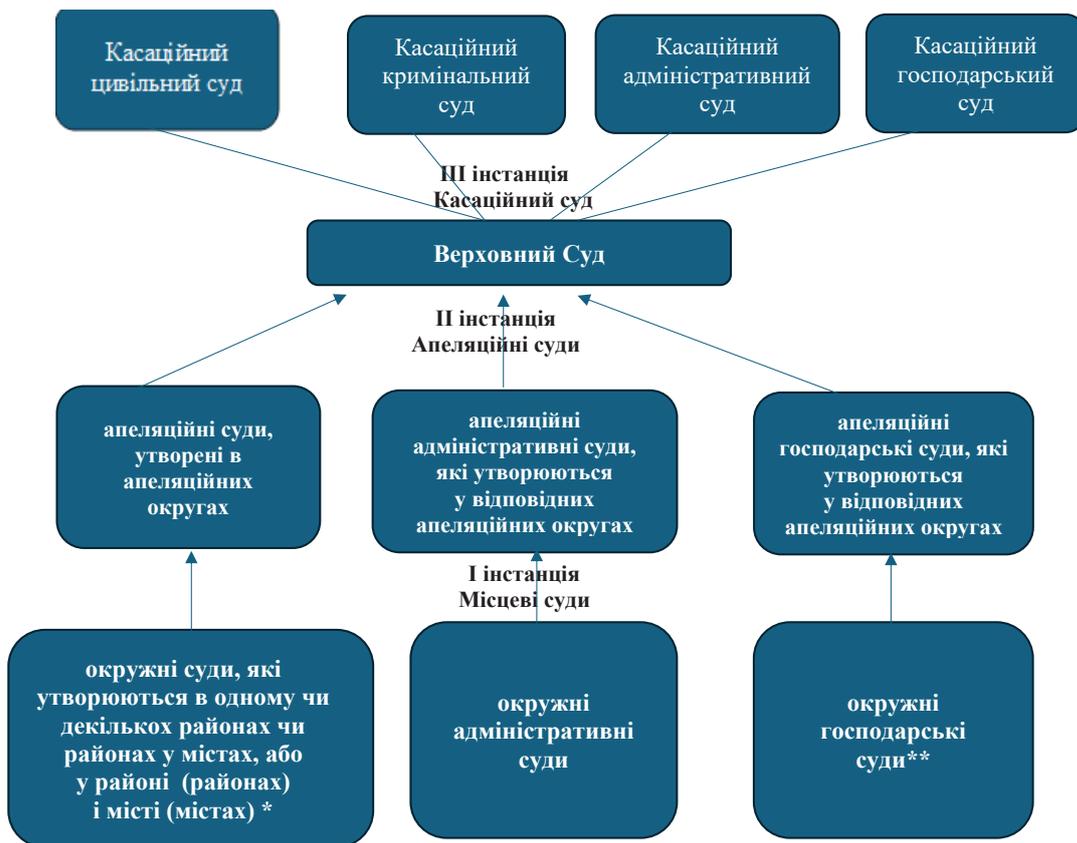


Рис. 2. 3-ланкова система судоустрою в Україні без вищих спеціалізованих судів станом на грудень 2025 року

* Згідно з п. 3 Прикінцевих і перехідних положень ЗУ «Про судоустрій та статус суддів» станом на грудень 2025 року продовжують діяти районні, міжрайонні, райони у містах, міські, міськрайонні суди.

** Згідно з п. 3 Прикінцевих і перехідних положень ЗУ «Про судоустрій та статус суддів» станом на грудень 2025 року продовжують діяти господарські суди АР Крим, областей, міст Києва та Севастополя.

Джерело: Розробка автора

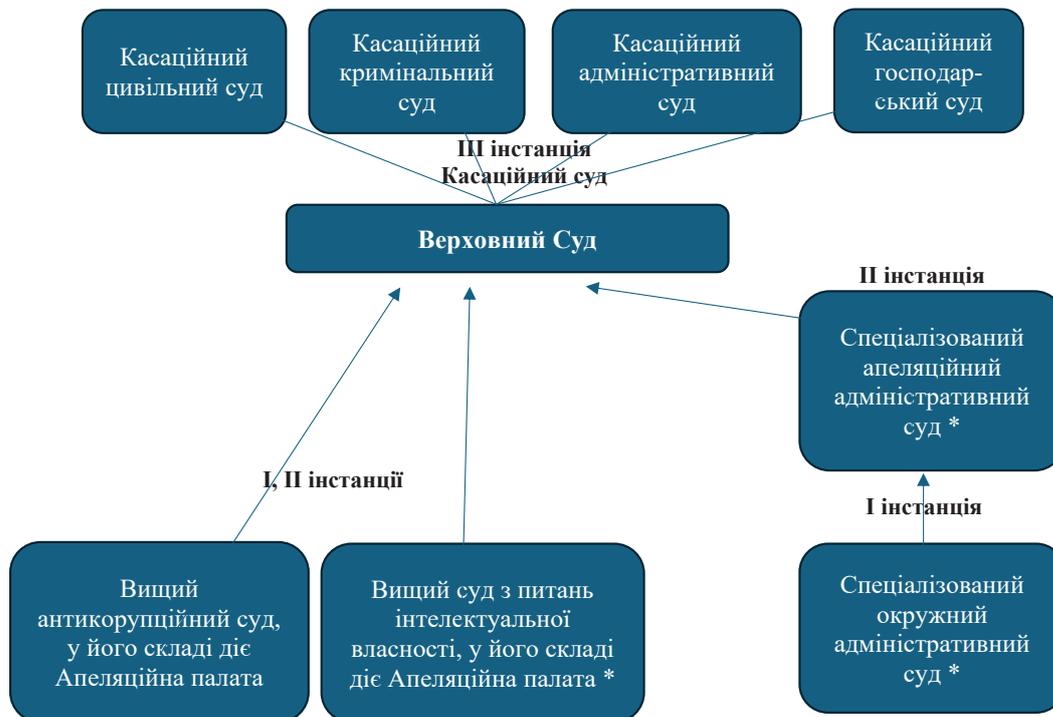


Рис. 3. Вищі спеціалізовані суди в системі судоустрою в Україні станом на грудень 2025 року

* Станом на грудень 2025 року ще не запрацювали

Джерело: Розробка автора

Окрім цього, було реформовано суміжні інститути, зокрема, адвокатури та прокуратури. Як вказує Литвинчук О. І., конституційні зміни 2016 року були тісно пов'язані із зобов'язаннями України перед міжнародними партнерами, зокрема Європейським Союзом і Радою Європи (Литвинчук, 2024).

Наступним суттєвим кроком у реформуванні правосуддя стало прийняття Верховною Радою України у 2017 році Закону України № 2147-VIII «Про внесення змін до Господарського процесуального кодексу України, Цивільного процесуального кодексу України, Кодексу адміністративного судочинства та інших законодавчих актів», яким, зокрема, процесуальні кодекси викладені в новій редакції (Закон України від 03.10.2017, № 2147-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 48, ст. 436). Такі зміни були спрямовані на посилення рівності, змагальності сторін, відкритості та гласності розгляду справи, були введені механізми спрощеного розгляду окремих категорій справ, а також запроваджено Єдину судову інформаційно-телекомунікаційну систему, у складі якої діють різні підсистеми (модулі), що забезпечують можливість впровадження «онлайн правосуддя».

На нашу думку, ці зміни, як в Конституцію України, так і викладення процесуальних кодексів в новій редакції, в цілому спрямовані на покращення правосуддя у державі, проте, сучасні виклики, з якими стикнулася Україна (мова йде про військову агресію РФ), а також глобальний тренд ХХІ століття (цифровізація, розвиток штучного інтелекту тощо) знову переміщують акцент та зумовлюють необхідність комплексного реформування сфери правосуддя.

Бойко Н. О. право людини на судовий захист розглядає крізь призму теорії Good Governance (належне управління), визначаючи основним її принципом верховенство права. Також вчена вказує на необхідність запровадження європейських принципів публічного управління, за допомогою яких слід реформувати існуючий в Україні механізм, зокрема, судового захисту прав і свобод людини і громадянина (Бойко, 2019).

Ми пропонуємо розглянути право на судовий захист в ракурсі іншої теорії публічного управління – Public Value Management (Урядування публічної цінності). В центрі цієї теорії знаходиться людська цінність, з метою задоволення якої і створюються органи державної влади. Застосування теорії урядування публічної цінності (PVM) дозволяє переосмислити сутність судового захисту в системі публічного управління. Оскільки в центрі цієї теорії знаходиться

людина та її потреби, ми аргументуємо, що право на судовий захист виступає вищою соціальною цінністю, заради гарантування якої й функціонують органи судової влади. Саме здатність держави забезпечити безперешкодну реалізацію цієї цінності є критерієм ефективності публічного урядування в демократичному суспільстві.

Порівнюючи теорії публічного управління Good Governance (належного урядування) та Public Value Management (урядування публічною цінністю) в контексті права на судовий захист, можна виокремити їх головну відмінність, яка полягає у їхній цільовій орієнтації. Іншими словами, теорія належного урядування фокусується на процесуальній складовій (суворе дотримання принципів, законодавчих норм, процедур), тобто право на судовий захист вважається забезпеченим, якщо судовий розгляд, виконання судового рішення відбулись з дотриманням усіх вимог закону. Натомість, теорія урядування публічною цінністю зміщує фокус уваги з процесу на результат. У цій парадигмі критерієм ефективності виступає не сам судовий розгляд чи виконання судового рішення, а реальне задоволення потреби окремої особи щодо захисту та відновлення порушеного права.

Таким чином, на наше переконання, сучасний механізм судового захисту прав і свобод людини і громадянина має бути переглянтий, з урахуванням, зокрема, зарубіжного досвіду, особливо тих країн, де право на судовий захист реалізовано у рамках теорії управління публічною цінністю. Адже, обов'язок держави полягає у забезпеченні можливості кожній особі, права якої порушені, невизнані або оспорені, ефективно їх захистити та відновити.

Висновки. З проведеного дослідження вбачаються наступні висновки.

1. Право на судовий захист, закріплене, зокрема, у ст. 55 Конституції України, є багатоспектним, тобто складається із сукупності інших прав, та має подвійну правову природу: є власне правом та водночас гарантією захисту інших прав, визначених законодавством.

2. Право на судовий захист слід визначити як конституційне, суб'єктивне право особи, що полягає у можливості ініціювання нею, у разі порушення, невизнання або оспорення прав та свобод, визначених законодавством, з боку фізичної, юридичної особи або держави, звернення до суду із матеріально-правовою вимогою, зверненою до порушника, у законодавчо визначеній процесуальній формі, справедливий, неупереджений розгляд такого звернення незалежним, повноважним судом, а також на здійснення

необхідних дій щодо виконання рішення, що набрало законної сили, прийнятого за результатами його розгляду.

3. Фундаментальний характер права на судовий захист ставить його в центральне місце в системі діяльності органів державної влади. Своєю чергою, державі потрібно пріоритетувати право на судовий захист, гарантувати можливість його реалізації населенням та суб'єктами господарювання на належному рівні.

4. В умовах сьогодення в Україні спостерігається достатньо низький рівень забезпечення права на судовий захист, наслідком чого, зокрема, є тенденція зниження довіри населення до судів, а також погіршення позицій України у міжнародних рейтингах. Це негативно впливає на державний імідж України як з позицій захисту прав населення, так і з боку привабливості держави для іноземних інвестицій.

5. На нашу думку, якнайкраще право на судовий захист розглядається в теорії урядування публічною цінністю, в якій пріоритет належить його ефективній реалізації – захисті прав і свобод людини і громадянина.

6. Вважаємо, що вирішувати проблему забезпечення права на судовий захист слід комплексно, зокрема, шляхом (1) прийняття законодавства, яке є передбачуваним, непротирочним та справедливим, (2) створення чіткої мережі судів, які безперервно здійснюють правосуддя по всім видам судочинства, (3) проведення відбору суддів на основі чітких критеріїв, серед іншого, професійності та відповідності морально-етичним вимогам, (4) розроблення та прийняття процесуального законодавства, яке чітко регламентує порядок здійснення провадження у судах, (5) забезпечення рівного доступу всіх до суду, (6) запровадження чітких гарантій виконання судового рішення.

Вважаємо, що це дослідження комплексно не вичерпує проблематику права на судовий захист. Так, перспективами подальших досліджень, крім іншого, на думку автора, є: необхідність детального дослідження складових права на судовий захист, його стану забезпечення в Україні, проблем, що перешкоджають його реалізації населенням та суб'єктами господарювання, міжнародного досвіду його гарантування, а також вироблення правил щодо підвищення ефективності судового захисту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Конституція України від 28.06.1996, № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради

України (ВВР). 1996. № 30, ст. 141. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>.

2. Про встановлення карантину та запровадження обмежувальних протиепідемічних заходів з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 : Постанова Кабінету Міністрів України від 09.12.2020, № 1236. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1236-2020-п#Text>.
3. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022, № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>.
4. Про загальну мобілізацію : Указ Президента України від 24.02.2022, № 69/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/692022-41413>.
5. Бондарчук Н. В., Францен Ю. І. Теоретичні основи механізму захисту прав людини в системі публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.1.8>.
6. Загальна декларація прав людини : міжнародний договір від 10.12.1948, № 995_015. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text.
7. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права : міжнародний договір від 16.12.1966, № 995_043. Ратифіковано Указом Президії Верховної Ради Української РСР № 2148-VIII від 19.10.73. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text.
8. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод (з протоколами) : міжнародний договір від 04.11.1950, № 995_004. Ратифіковано Законом № 475/97-ВР від 17.07.97. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004/ed20210801#Text.
9. «Про судоустрій та статус суддів»: Закон України від 02.06.2016, № 1402-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2016. № 31, ст. 545. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text>.
10. Завальнюк І. В. Поняття «право на судовий захист»: сучасні науково-теоретичні погляди. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. 2020. № 44. С. 14–16. DOI <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2020.44.3>.
11. Лемак О. В. Право на судовий захист: конституційно-правовий аспект : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.02. Харків, 2014. 20 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/6827/1/Lemak_2014.pdf.
12. Бойко Н. О. Місце та роль конституційного права людини на судовий захист у системі гарантій прав і свобод в Україні. *Право та державне управління*. 2019. № 1 (34). Том 1. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2019/tom_1/20.pdf.
13. Взаємодія медіа та судової влади, формування довіри до судів, сучасні інструменти комунікації

- і загроза популізму – підсумки міжнародної конференції «Верховенство права в епоху популізму: свобода слова та право на справедливий суд». *Вебпортал Судової влади України*. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1905869/>.
14. Динаміка довіри соціальним інституціям у 2021 – 2024 роках. Київський міжнародний інститут соціології. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1467&page=1>.
 15. Офіційний вебсайт Європейського суду з прав людини. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/#%20>.
 16. Про Засади державної політики України в галузі прав людини : Постанова Верховної Ради України від 17.06.1999, № 757-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/757-14#Text>.
 17. Про внесення змін до Конституції України (щодо правосуддя) : Закон України від 02.06.2016 № 1401-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016. № 28, ст. 532. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1401-19#Text>.
 18. Про утворення Вищого суду з питань інтелектуальної власності : Указ Президента України від 29.09.2017, № 299/2017. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2992017-22722>.
 19. Про утворення Спеціалізованого окружного адміністративного суду, Спеціалізованого апеляційного адміністративного суду : Закон України від 16.09.2025, № 4602-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4602-20#Text>.
 20. Литвинчук О. І. Конституційні зміни 2016 року як зміна парадигми правосуддя. *Нове українське право*. 2024. Вип. 5. С. 66–70. DOI <https://doi.org/10.51989/NUL.2024.5.9>.
 21. Про внесення змін до Господарського процесуального кодексу України, Цивільного процесуального кодексу України, Кодексу адміністративного судочинства України та інших законодавчих актів : Закон України від 03.10.2017, № 2147-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017. № 48, ст. 436. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2147a-19#Text>.
 1. Konstytutsiia Ukrainy vid 28.06.1996, № 254к/96-VR. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), 1996, № 30, st. 141 [Constitution of Ukraine of 28.06.1996, № 254к/96-VR. Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine, 30, art. 141]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>.
 2. Pro vstanovlennia karantynu ta zaprovadzhennia obmezhuvalnykh protiepidemichnykh zakhodiv z metoiu zapobihannia poshyrenniu na terytorii Ukrainy hostroi respiratornoi khvoroby COVID-19, sprychynenoi koronavirusom SARS-CoV-2: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 09.12.2020, № 1236 [On the establishment of quarantine and the introduction of restrictive anti-epidemic measures in order to prevent the spread of the acute respiratory disease COVID-19 caused by the SARS-CoV-2 coronavirus on the territory of Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from 09.12.2020, № 1236]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1236-2020-п#Text>.
 3. Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 24.02.2022, № 64/2022 [On the introduction of martial law in Ukraine: Decree of the President of Ukraine from 24.02.2022, № 64/2022]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>.
 4. Pro zahalnu mobilizatsiiu: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 24.02.2022, № 69/2022 [On general mobilization: Decree of the President of Ukraine from 24.02.2022, № 69/2022]. Retrieved from: <https://www.president.gov.ua/documents/692022-41413>.
 5. Bondarchuk, N. V., & Frantsen, Yu. I. (2025). Teoretychni osnovy mekhanizmu zakhystu prav liudyny v systemi publicnoho upravlinnia [Theoretical foundations of the human rights protection mechanism in the public administration system]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.1.8> [in Ukrainian].
 6. Zahalna deklaratsiia prav liudyny vid 10.12.1948, № 995_015 [Universal Declaration of Human Rights from 10.12.1948, № 995_015]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text [in Ukrainian].
 7. Mizhnarodnyi pakt pro hromadianski i politychni prava vid 16.12.1966, № 995_043 [International Covenant on Civil and Political Rights from 16.12.1966, № 995_043]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text [in Ukrainian].
 8. Konventsiiia pro zakhyst prav liudyny i osnovopolozhnykh svobod (z protokolamy) vid 04.11.1950, № 995_004 [Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms (with protocols) from 04.11.1950, № 995_004]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004/ed20210801#Text [in Ukrainian].
 9. Pro sudoustrii ta status suddiv: Zakon Ukrainy vid 02.06.2016, № 1402-VIII. Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR), 31, st. 545 [On the judiciary and the status of judges: Law of Ukraine from 02.06.2016, № 1402-VIII. *Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine*, 31, art. 545]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text>.
 10. Zavalniuk, I. V. (2020). Poniattia “pravo na sudovyi zakhyst”: suchasni naukovo-teoretychni pohliady [The concept of “right to judicial protection”: Modern scientific and theoretical views]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Ser.: Yurysprudentsiia*, (44), 14–16. <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2020.44.3> [in Ukrainian].
 11. Lemak, O. V. (2014). Pravo na sudovyi zakhyst: konstytutsiino-pravovyi aspekt [Right to judicial protection: Constitutional and legal aspect]

REFERENCES: _____

- (Thesis abstract, Candidate of Legal Sciences). Kharkiv. Retrieved from: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/6827/1/Lemak_2014.pdf [in Ukrainian].
12. Boiko, N. O. (2019). Mistse ta rol konstytutsiinoho prava liudyny na sudovyi zakhyst u systemi harantii prav i svobod v Ukraini [The place and role of the constitutional human right to judicial protection in the system of guarantees of rights and freedoms in Ukraine]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, 1 (34), Vol. 1. Retrieved from: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2019/tom_1/20.pdf. [in Ukrainian].
 13. Vzaiemodiia media ta sudovoi vlady, formuvannia doviry do sudiv, suchasni instrumenty komunikatsii i zahroza populizmu [Interaction between media and the judiciary, building trust in courts, modern communication tools and the threat of populism]. Supreme Court of Ukraine. Retrieved from: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1905869/> [in Ukrainian].
 14. Dynamika doviry sotsialnym instytuttsiam u 2021–2024 rokakh [Dynamics of trust in social institutions in 2021–2024]. Kyiv International Institute of Sociology. Retrieved from: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1467&page=1> [in Ukrainian].
 15. Ofitsiyni veb-sait Yevropeiskoho sudu z prav liudyny [Official website of the European Court of Human Rights]. Retrieved from: <https://hudoc.echr.coe.int/#%20> [in Ukrainian].
 16. Pro Zasady derzhavnoi polityky Ukrainy v haluzi prav liudyny: Postanova Verkhovnoi Rady Ukrainy vid 17.06.1999, № 757-XIV [Principles of State Policy of Ukraine in the Field of Human Rights: Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine from 17.06.1999, № 757-XIV]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/757-14#Text>.
 17. Pro vnesennia zmin do Konstytutsii Ukrainy (shchodo pravosuddia): Zakon Ukrainy vid 02.06.2016, № 1401-VIII. Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR) – Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine, 28, st. 532. [On Amendments to the Constitution of Ukraine (Regarding Justice): Law of Ukraine from 02.06.2016, № 1401-VIII] Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1401-19#Text>.
 18. Pro utvorennia Vyschoho sudu z pytan intelektualnoi vlasnosti: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 29.09.2017, № 299/2017 [On the Establishment of the High Court on Intellectual Property Issues: Decree of the President of Ukraine from 29.09.2017, No. 299/2017]. Retrieved from: <https://www.president.gov.ua/documents/2992017-22722>.
 19. Pro utvorennia Spetsializovanoho okruzhnoho administrativnoho sudu, Spetsializovanoho apeliatsiinoho administrativnoho sudu: Zakon Ukrainy vid 16.09.2025, № 4602-IX [On the Establishment of the Specialized District Administrative Court and the Specialized Appellate Administrative Court: Law of Ukraine from 16.09.2025, No. 4602-IX]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4602-20#Text>.
 20. Lytvynchuk, O. I. (2024) Konstytutsiini zminy 2016 roku yak zmina paradyhmy pravosuddia [Constitutional changes of 2016 as a change in the justice paradigm]. (2024). *Nove ukrainske pravo*, 5, 66–70. doi: <https://doi.org/10.51989/NUL.2024.5.9> [in Ukrainian].
 21. Pro vnesennia zmin do Hospodarskoho protsesualnoho kodeksu Ukrainy, Tsyvilnoho protsesualnoho kodeksu Ukrainy, Kodeksu administrativnoho sudochynstva Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv: Zakon Ukrainy vid 03.10.2017, № 2147-VIII. Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR) – Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine, 48, st. 436. [On Amendments to the Economic Procedure Code of Ukraine, the Civil Procedure Code of Ukraine, the Code of Administrative Justice of Ukraine and Other Legislative Acts: Law of Ukraine from 03.10.2017, No. 2147-VIII, Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine, 48, art. 436]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2147a-19#Text> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 26.11.2025

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.12.2025

Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.12.2025

УДК 351:338.242:352(477)

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-4\(45\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-4(45)-5)**Телендій Андрій Андрійович,**

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2; e-mail: telenandrew@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0007-7436-7373>

Telendii Andrii Andriiovych,

Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str.; e-mail: telenandrew@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0007-7436-7373>



МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. Мета роботи – обґрунтувати теоретико-методологічні засади та практичні механізми публічного управління у сфері забезпечення економічної безпеки територіальних громад України в умовах воєнного стану. Методологія дослідження спирається на системний та інституційний підходи, загальнонаукові методи аналізу й синтезу, порівняльний аналіз наукових праць у галузі фінансової та економічної безпеки, а також аналіз нормативно-правових актів, що визначають повноваження органів публічної влади у воєнний період. Наукова новизна полягає в уточненні змісту поняття «економічна безпека територіальної громади» як інтегральної характеристики стійкості місцевої фінансової системи, інституційної спроможності та здатності до відновлення в умовах тривалих воєнних загроз, а також у запропонованні авторської моделі механізмів публічного управління економічною безпекою громади, що передбачає послідовність фаз «стабілізація – адаптація – відновлення – розвиток» та взаємодію нормативно-правового, інституційного, фінансово-бюджетного й цифрово-аналітичного контурів управління. Висновки. Доведено, що економічна безпека територіальних громад є ключовою передумовою збереження керованості територій, підтримання критичної інфраструктури та виконання повноважень місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що діюча нормативно-правова база створює рамкові умови для формування політики економічної безпеки на локальному рівні, однак потребує подальшої конкретизації індикаторів та інструментів підтримки громад з різним рівнем ураження. Показано роль податкових надходжень, міжбюджетних трансфертів, боргових та інвестиційних інструментів, а також цифрових систем моніторингу для підвищення стійкості місцевих фінансів. Сформульовано напрями удосконалення публічного управління економічною безпекою територіальних громад, які пов'язані з ризик-орієнтованим бюджетуванням, розширенням міжмуніципального співробітництва, інституціоналізацією цифрових аналітичних платформ і посиленням участі населення у прийнятті рішень.

Ключові слова: економічна безпека, територіальна громада, публічне управління, воєнний стан, фінансова стійкість, місцевий бюджет, ризик-орієнтоване бюджетування.

**PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS FOR ENSURING
THE ECONOMIC SECURITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES
OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW**

Abstract. The purpose of the research is to substantiate the theoretical and methodological foundations and practical public administration mechanisms for ensuring the economic security of territorial communities of Ukraine under martial law. The research methodology is based on systemic and institutional approaches, general scientific methods of analysis and synthesis, comparative analysis of academic works in the field of financial and economic security, as well as analysis of legal acts defining the powers of public authorities in wartime. The scientific novelty lies in clarifying the concept of “economic security of a territorial community” as an integral characteristic of the resilience of the local financial system, institutional capacity and ability to recover under prolonged war-related threats, and in proposing an original model of public administration mechanisms for communities’ economic security. The model includes four successive phases – “stabilisation – adaptation – recovery – development” – and the interaction of four governance domains: legal and regulatory, institutional, fiscal and budgetary, and digital-analytical. Conclusions. It is proved that the economic security of territorial communities is a key precondition for maintaining territorial governability, supporting critical infrastructure and exercising local self-government powers under martial law. It is substantiated that the current legal framework creates general conditions for shaping economic security policy at the local level, but requires further specification of indicators and instruments for supporting communities with different levels of war damage. The article shows the role of tax revenues, interbudgetary transfers, debt and investment instruments, as well as digital monitoring systems in strengthening the resilience of local finances. The main directions for improving public administration of economic security of territorial communities are formulated, including risk-oriented budgeting, expanding inter-municipal cooperation, institutionalising digital analytical platforms and enhancing citizen participation in decision-making.

Key words: economic security, territorial community, public administration, martial law, financial resilience, local budget, risk-oriented budgeting.

Актуальність проблеми. Запровадження воєнного стану та тривалі бойові дії на значній частині території України зумовили якісно новий вимір проблематики економічної безпеки. Якщо раніше вона розглядалася переважно у контексті макроекономічної стабільності та конкурентоспроможності держави, то нині у центрі уваги опинилася стійкість базової ланки публічної влади – територіальних громад. Саме вони першими стикаються з руйнуванням інфраструктури, вимушеним переміщенням населення, релокацією бізнесу, зростанням навантаження на систему соціального захисту й одночасним скороченням податкових надходжень.

Децентралізаційна реформа надала громадам широку фінансову автономію, власні джерела доходів і повноваження щодо планування розвитку територій. Однак у воєнних умовах переваги децентралізації можуть перетворюватися на вразливість: залежність від окремих податків, територіальні диспропорції, нерівна спроможність органів місцевого самоврядування формувати й реалізовувати антикризову політику. На це звертають увагу сучасні дослідники фінансової безпеки територіальних громад, зокрема Н. Бак, З. Лободіна, В. Труш, М. Волосюк,

І. Сіренко, М. Бурик, О. Попов, Х. Патицька, Г. Возняк та інші (Бак, 2019; Волосюк, Сіренко, 2021; Бурик, Попов, 2023; Лободіна, Труш, 2025; Патицька, 2024; Возняк та ін., 2024).

Важливим методологічним орієнтиром є також праці, присвячені безпеці сталого розвитку регіонів та територіальних громад, де наголошується на взаємозв'язку економічної, соціальної та екологічної складових (Павліха, Цимбалюк, Хомюк, 2022), а також дослідження публічного управління безпекою в умовах воєнного стану (Ілницький, Ільків, 2023). На міжнародному рівні значну увагу питанням стійкості місцевих фінансів і багаторівневого врядування приділяє ОЕСР (OECD, 2022).

Мета статті – обґрунтувати напрями удосконалення механізмів публічного управління у сфері забезпечення економічної безпеки територіальних громад України в умовах воєнного стану з урахуванням сучасних наукових підходів, вимог національного законодавства та практики українських громад.

Для досягнення мети поставлено такі завдання: уточнити зміст і структуру поняття «економічна безпека територіальної громади»; розкрити нормативно-інституційні засади

забезпечення економічної безпеки на локальному рівні; проаналізувати фінансово-бюджетні та організаційні механізми публічного управління економічною безпекою територіальних громад у воєнний період; запропонувати модель удосконалення відповідних механізмів.

Теоретико-методологічні засади дослідження економічної безпеки територіальних громад. У науковій літературі економічна безпека держави трактується як стан захищеності національної економіки від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стаке зростання, конкурентоспроможність, належний рівень життя населення, здатність до саморозвитку (Про Стратегію економічної безпеки України..., 2021). На рівні територіальних громад поняття економічної безпеки конкретизується через категорії фінансової стійкості, бюджетної спроможності, інвестиційної привабливості, збалансованості місцевого ринку праці та здатності до відновлення після шоків.

Н. Бак розглядає фінансову безпеку територіальних громад як такий стан їх фінансової системи, за якого забезпечується виконання усіх власних і делегованих повноважень, дотримання вимог бюджетного законодавства, збалансованість доходів і видатків, допустимий рівень боргового навантаження й диверсифікація джерел надходжень (Бак, 2019). На думку М. Волосюк та І. Сіренка, економічна безпека територіальної громади є складовою системи забезпечення сталого розвитку й відображає можливість території ефективно використовувати ресурсний потенціал, підтримувати сприятливий інвестиційний клімат та протидіяти деструктивним впливам зовнішнього середовища (Волосюк, Сіренко, 2021).

З. Лободіна та В. Труш пов'язують фінансову стійкість територіальних громад із інклюзивним розвитком, підкреслюючи, що достатня дохідна база та ефективне управління публічними фінансами є умовою зменшення територіальних диспропорцій, розширення доступу населення до базових послуг і запобігання бідності (Лободіна, Труш, 2025). У монографії Н. Павліхи, І. Цимбалюк, Н. Хомюк безпека сталого розвитку розглядається як результат збалансованої взаємодії економічної, соціальної та екологічної політики на рівні регіонів і громад (Павліха, Цимбалюк, Хомюк, 2022).

Воєнний вимір економічної безпеки місцевого рівня найбільш повно розкрито в роботах М. Бурика та О. Попова, Х. Патицької, Г. Возняка зі співавторами, де аналізується вплив бойових дій, внутрішнього переміщення населення та

змін у структурі податкових надходжень на стійкість фінансових систем територіальних громад (Бурик, Попов, 2023; Патицька, 2024; Возняк та ін., 2024).

Узагальнюючи зазначені підходи, економічну безпеку територіальної громади доцільно визначити як стан, за якого забезпечується: достатній рівень власних і закріплених доходів місцевого бюджету; можливість виконувати повноваження з надання публічних послуг; стійкість до зовнішніх і внутрішніх шоків; здатність відновлюватися після втрат та забезпечувати умови для розвитку. Такий підхід дозволяє інтегрувати фінансові, інституційні, соціальні та просторові аспекти функціонування громади.

Нормативно-інституційні засади забезпечення економічної безпеки територіальних громад в Україні. Нормативно-правову основу забезпечення економічної безпеки територіальних громад формує комплекс актів конституційного, адміністративного, фінансового та безпекового законодавства. Ключовими серед них є Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997), «Про національну безпеку України» (2018), «Про правовий режим воєнного стану» (2015), а також Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року (Про Стратегію економічної безпеки України..., 2021).

Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» закріплює статус територіальної громади як первинного суб'єкта місцевого самоврядування, визначає систему органів місцевої влади, їх повноваження у сфері управління комунальною власністю, фінансами, програмами соціально-економічного та культурного розвитку, землеустрою, житлово-комунального господарства тощо (Про місцеве самоврядування в Україні, 1997). Усі ці повноваження у воєнний час набувають безпекового виміру, оскільки стосуються підтримання функціонування критичної інфраструктури, забезпечення життєдіяльності населення, організації укриттів, логістики гуманітарної допомоги, житлового забезпечення внутрішньо переміщених осіб.

Закон України «Про національну безпеку України» інтегрує економічну безпеку до системи національної безпеки, визначаючи її як один із основних напрямів державної політики у сфері безпеки й оборони. Документ окреслює державні та суспільні інтереси в економічній сфері, принципи їх захисту, повноваження органів публічної влади (Про національну безпеку України, 2018). Хоча закон переважно орієнтований на загальнодержавний рівень, реалізація закладених у ньому принципів значною мірою

залежить від спроможності територіальних громад забезпечувати стійкість власних фінансових систем.

Закон України «Про правовий режим воєнного стану» визначає особливості організації публічної влади в період збройної агресії, зокрема механізми утворення військових адміністрацій, зміну повноважень органів місцевого самоврядування, можливість тимчасового обмеження окремих прав та свобод (Про правовий режим воєнного стану, 2015). Запровадження військових адміністрацій у ряді громад та областей створює додаткові виклики для узгодженості рішень у сфері використання бюджетних ресурсів, управління майном, підтримки бізнесу й населення.

Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року визначає ключові загрози в економічній, фінансовій, виробничій, інвестиційно-інноваційній та макроекономічній сферах, а також систему індикаторів, що дозволяють оцінювати рівень економічної безпеки (Про Стратегію економічної безпеки України..., 2021). Хоча більшість індикаторів розраховано для національного рівня, вони можуть бути адаптовані до рівня громади, зокрема через показники доходності місцевих бюджетів, структури податкових надходжень, обсягу капітальних видатків, інвестиційної активності.

Важливим елементом інституційного забезпечення економічної безпеки є система міжбюджетних відносин. Реформа бюджетної децентралізації, яка супроводжувала утворення об'єднаних територіальних громад, закріпила за місцевими бюджетами частину загальнодержавних податків (податок на доходи фізичних осіб, акцизний податок, податок на прибуток у складі місцевих бюджетів міст Києва та Севастополя), а також розширила перелік місцевих податків і зборів. У воєнних умовах це поєднується з механізмами фінансового вирівнювання, субвенціями на відновлення інфраструктури, окремими державними програмами підтримки прифронтових та деокупованих територій.

Таким чином, нормативно-інституційне поле створює необхідні, але недостатні умови для забезпечення економічної безпеки територіальних громад. Від ефективності реалізації законодавчих положень на місцевому рівні залежить, чи перетворяться формальні норми на реальні гарантії стійкості й розвитку.

Фінансові та організаційні механізми публічного управління економічною безпекою територіальних громад у воєнний період. Фінансова основа економічної безпеки територіальних гро-

мад – це їх місцеві бюджети, структура доходів і видатків, боргова політика та доступ до державних і міжнародних програм підтримки. У довоєнний період дослідники акцентували увагу на необхідності збалансування доходної бази громад, підвищенні ефективності адміністрування податків, оптимізації видаткових зобов'язань (Бак, 2019; Волосюк, Сіренко, 2021).

З початком повномасштабної війни фінансові механізми публічного управління зазнали суттєвих трансформацій. Частина громад втратила значну частину податкової бази через руйнування підприємств, евакуацію населення, окупацію територій; інші, навпаки, отримали додаткові надходження у зв'язку з релокацією бізнесу та напливом внутрішньо переміщених осіб. На цьому ґрунті посилюються територіальні диспропорції в доходності місцевих бюджетів (Бурик, Попов, 2023; Патицька, 2024).

За результатами досліджень Х. Патицької фінансова резильєнтність територіальних громад у воєнний період значною мірою визначається структурою їх доходної бази, часткою податку на доходи фізичних осіб, обсягом місцевих податків та зборів, а також гнучкістю бюджетної політики щодо перерозподілу видатків (Патицька, 2024). Г. Возняк зі співавторами показують, що бюджетні інструменти – податки, трансферти, спеціальні державні програми – є ключовими інструментами підтримки стійкості громад в умовах війни (Возняк та ін., 2024).

До основних фінансових механізмів забезпечення економічної безпеки територіальних громад належать:

- формування реалістичних, але достатньо амбітних прогнозів надходжень, що враховують воєнні ризики, можливості релокації бізнесу, зміни у структурі зайнятості населення;

- ризик-орієнтоване бюджетне планування із застосуванням сценарного аналізу, коли для бюджету громади розробляються базовий, оптимістичний і песимістичний варіанти з урахуванням різних масштабів руйнувань та обмежень;

- створення й наповнення резервних фондів, фінансових «подушок безпеки», спрямованих на покриття непередбачуваних витрат, пов'язаних із ліквідацією наслідків обстрілів, аварій, руйнувань;

- активне використання державних та міжнародних програм відбудови, грантів і кредитів міжнародних фінансових організацій, що потребує посилення проектно-управлінської спроможності органів місцевого самоврядування;

- удосконалення боргової політики громад з метою уникнення надмірної заборгованості та

одночасного використання позикових коштів для фінансування критично важливих інвестицій.

Організаційні механізми забезпечення економічної безпеки територіальних громад в умовах війни включають:

- налагодження ефективної взаємодії між органами місцевого самоврядування, військовими адміністраціями, центральними органами виконавчої влади, міжнародними організаціями та інститутами громадянського суспільства;

- оновлення системи стратегічного та просторового планування розвитку громади з інтеграцією цілей стійкості й відновлення до профільних документів;

- запровадження механізмів міжмуніципального співробітництва для спільної реалізації інфраструктурних, соціальних та безпекових проєктів, що дає змогу зменшити витрати та підвищити ефективність використання ресурсів;

- розвиток кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування у сферах фінансового менеджменту, стратегічного планування, ризик-менеджменту, управління проєктами.

Важливим інструментом стає цифровізація управління. ОЕСР наголошує, що відкрите використання даних, створення електронних платформ для управління фінансами, інфраструктурою, майновими реєстрами підвищує прозорість рішень, зміцнює довіру населення та донорів, дає можливість швидко реагувати на зміни ситуації (ОЕСД, 2022). Для українських громад це означає необхідність впровадження систем електронного бюджету, геоінформаційних систем, електронних реєстрів пошкодженого майна, цифрових інструментів участі мешканців у формуванні бюджетів.

Напрями удосконалення механізмів публічного управління економічною безпекою територіальних громад. На основі аналізу теоретичних підходів, нормативно-правової бази та практики функціонування територіальних громад в умовах війни пропонується розглядати удосконалення механізмів публічного управління економічною безпекою через взаємодію чотирьох взаємопов'язаних контурів: нормативно-правового, інституційного, фінансово-бюджетного та цифрово-аналітичного. Реалізація відповідних заходів доцільна у межах послідовних фаз розвитку громади: стабілізація, адаптація, відновлення, розвиток.

Фаза стабілізації пов'язана з першою реакцією громади на масштабний шок. Її ключові завдання – забезпечити неперервність виконання найважливіших бюджетних зобов'язань (заробітна плата працівників бюджетної сфери,

соціальні виплати, утримання критичної інфраструктури), оперативно переглянути структуру видатків, сконцентрувавши ресурси на потребах оборони та життєзабезпечення населення. У нормативно-правовому контурі це означає максимальне використання наданих законодавством повноважень щодо перерозподілу бюджетних коштів, спрощених процедур закупівель, укладання договорів із постачальниками послуг. Фінансово-бюджетний контур фокусується на мобілізації всіх можливих джерел доходів, включно з участю у державних та донорських програмах. Цифрово-аналітичний контур має забезпечити швидкий збір інформації про втрати, потреби, наявні ресурси.

Фаза адаптації передбачає структурне налаштування системи публічного управління економічною безпекою громади до нових реалій. Мова йде про уточнення стратегічних та програмних документів, запровадження ризик-орієнтованого підходу до бюджетного планування, визначення пріоритетних напрямів інвестування обмежених ресурсів. На інституційному рівні важливо створити або посилити підрозділи, відповідальні за фінансовий аналіз, стратегічне планування, залучення інвестицій. На цьому етапі доцільно формувати портфель проєктів відновлення, які можуть бути подані на фінансування з державних та міжнародних джерел.

Фаза відновлення орієнтована на реалізацію конкретних інфраструктурних, економічних та соціальних проєктів, спрямованих на відбудову пошкоджених об'єктів, підтримку місцевого бізнесу, створення нових робочих місць. Важливо, щоб такі проєкти відповідали принципам сталого розвитку, сприяли диверсифікації економічної бази громади та враховували потреби вразливих груп населення. У фінансово-бюджетному контурі це потребує поєднання грантових і кредитних ресурсів, місцевих бюджетних коштів, приватних інвестицій, механізмів державно-приватного партнерства.

Фаза розвитку передбачає перехід від логіки «виживання» до формування довгострокової моделі економічного зростання громади. У цей період пріоритетами стають розвиток людського капіталу, підтримка інноваційного підприємництва, інтеграція до європейських ринків, «зелена» трансформація інфраструктури. Економічна безпека на цій стадії розглядається не лише як захист від загроз, а й як здатність використовувати нові можливості для підвищення конкурентоспроможності території.

Усі фази мають супроводжуватися посиленням прозорості й підзвітності органів місцевого

самоврядування, розвитком форм участі жителів у прийнятті рішень – громадськими слуханнями, консультаціями, партисипативним бюджетуванням. Залучення громадян до обговорення пріоритетів відновлення й розвитку підвищує легітимність управлінських рішень, сприяє зростанню довіри та соціальної згуртованості, що є важливою умовою економічної безпеки.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі узагальнення.

По-перше, економічна безпека територіальної громади в умовах воєнного стану є багатовимірною характеристикою, що поєднує фінансову стійкість місцевого бюджету, інституційну спроможність органів місцевого самоврядування, стійкість соціально-економічної системи громади та її здатність до відновлення й розвитку.

По-друге, нормативно-правова база України створює необхідні передумови для формування політики економічної безпеки на локальному рівні, однак потребує подальшої конкретизації індикаторів оцінки економічної безпеки територіальних громад, механізмів моніторингу та процедур підтримки громад, що зазнали найбільших втрат.

По-третє, фінансові механізми публічного управління – система податкових надходжень, міжбюджетні трансферти, боргова та інвестиційна політика, використання державних та міжнародних програм відбудови – залишаються «ядром» економічної безпеки громад. Ефективність їх застосування визначає здатність місцевих бюджетів виконувати зростаючі повноваження в умовах війни.

По-четверте, організаційні й цифрові механізми (структура органів місцевої влади, стратегічне та просторове планування, міжмуніципальне співробітництво, цифрові платформи управління даними) забезпечують перехід від реактивного до проактивного, ризик-орієнтованого управління економічною безпекою. Без належного кадрового забезпечення та сучасних інформаційно-аналітичних систем навіть значні фінансові ресурси не можуть бути використані ефективно.

По-п'яте, запропонована модель удосконалення механізмів публічного управління економічною безпекою територіальних громад, що передбачає послідовність фаз «стабілізація – адаптація – відновлення – розвиток» і взаємодію чотирьох контурів управління, дає можливість систематизувати управлінські рішення місцевої влади в умовах війни та післявоєнного відновлення. Її практична реалізація має базуватися на поєднанні загальнодержавних стратегічних орієнтирів із врахуванням специфіки кожної громади.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення кількісних індикаторів економічної безпеки територіальних громад, створення інтегральних індексів стійкості, а також на емпіричний аналіз впливу окремих управлінських рішень на фінансову та економічну резильєнтність громад у динаміці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Бак Н. А. Фінансова безпека територіальних громад в Україні: сутність, структурні складові, загрози. *Світ фінансів*. 2019. № 1 (58). С. 98–110.
2. Бурик М. М., Попов О. В. Забезпечення економічної безпеки територіальних громад в умовах бойових дій на території України. *Економіка і регіон*. 2023. № 4 (91). С. 243–248.
3. Возняк Г., Патицька Х., Мульська О., Жеребило І., Сороковий Д. Resilience of territorial communities amid the war against Ukraine: The role of budgetary instruments. *Public and Municipal Finance*. 2024. Vol. 13, No. 1. P. 41–54.
4. Волосюк М. В., Сіренко І. В. Економічна безпека територіальної громади в системі забезпечення її сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 105–109.
5. Ілницький Д., Ільків М. Public Administration and Ensuring Security under Martial Law: Ukrainian Reality. *Access to Justice in Eastern Europe*. 2023. Vol. 6, No. 1. P. 44–63.
6. Лободіна З., Труш В. Фінансова стійкість територіальних громад у контексті забезпечення їх інклюзивного розвитку. *Вісник економіки*. 2025. Вип. 3. С. 208–224.
7. ОЕСР. *Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance*. Paris : OECD Publishing, 2022.
8. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Хомюк Н. Л. Безпека сталого розвитку регіонів та територіальних громад України на засадах інклюзивного зростання : монографія. Луцьк : Волинський національний університет ім. Лесі Українки, 2022.
9. Патицька Х. Financial resilience of territorial communities during war: The role of tax revenues. *Фінанси України*. 2024. № 3. С. 95–115.
10. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст. 170.
11. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 31. Ст. 241.
12. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст. 250.
13. Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року : Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 р., введене в дію Указом Президента України від 11 серпня 2021 р. № 347/2021. *Офіційний вісник України*. 2021. № 66.

REFERENCES:

1. Bak, N. A. (2019). Finansova bezpeka terytorialnykh hromad v Ukraini: sutnist, strukturni skladovi, zahrozy [Financial security of territorial communities in Ukraine: Essence, structural components, threats]. *Svit finansiv*, 1 (58), 98–110 [in Ukrainian].
2. Buryk, M. M., & Popov, O. V. (2023). Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky terytorialnykh hromad v umovakh boiovykh dii na terytorii Ukrainy [Ensuring the economic security of territorial communities under hostilities in Ukraine]. *Ekonomika i rehion*, 4 (91), 243–248 [in Ukrainian].
3. Ilnytskyi, D., & Ilkiv, M. (2023). Public administration and ensuring security under martial law: Ukrainian reality. *Access to Justice in Eastern Europe*, 6 (1), 44–63.
4. Lobodina, Z., & Trush, V. (2025). Finansova stiikist terytorialnykh hromad u konteksti zabezpechennia yikh inkluzyvnoho rozvytku [Financial resilience of territorial communities in the context of ensuring their inclusive development]. *Visnyk ekonomiky*, 3, 208–224. [in Ukrainian].
5. OECD. (2022). *Rebuilding Ukraine by reinforcing regional and municipal governance*. OECD Multi-level Governance Studies.
6. Patytska, Kh. (2024). Financial resilience of territorial communities during war: The role of tax revenues. *Finansy Ukrainy*, 3, 95–115 [in Ukrainian].
7. Pavlikha, N. V., Tsymbaliuk, I. O., & Khomiuk, N. L. (2022). *Bezpeka staloho rozvytku rehioniv ta terytorialnykh hromad Ukrainy na zasadakh inkluzyvnoho zrostannia* [Safety of sustainable development of regions and territorial communities of Ukraine on the basis of inclusive growth]. Lutsk: Volyn National University named after Lesia Ukrainka [in Ukrainian].
8. Verkhovna Rada Ukrainy. (1997). Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 № 280/97-VR [On local self-government in Ukraine: Law of Ukraine of May 21, 1997 No. 280/97-VR]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 24, Article 170 [in Ukrainian].
9. Verkhovna Rada Ukrainy. (2015). Pro pravovy rezhyim voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 12.05.2015 № 389-VIII [On the legal regime of martial law: Law of Ukraine of May 12, 2015 No. 389-VIII]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 28, Article 250 [in Ukrainian].
10. Verkhovna Rada Ukrainy. (2018). Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 21.06.2018 № 2469-VIII [On the national security of Ukraine: Law of Ukraine of June 21, 2018 No. 2469-VIII]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 31, Article 241 [in Ukrainian].
11. Voznyak, H., Patytska, Kh., Mulska, O., Zherybylo, I., & Sorokovyi, D. (2024). Resilience of territorial communities amid the war against Ukraine: The role of budgetary instruments. *Public and Municipal Finance*, 13 (1), 41–54.
12. Volosiuk, M. V., & Sirenko, I. V. (2021). Ekonomichna bezpeka terytorialnoi hromady v systemi zabezpechennia yii staloho rozvytku [Economic security of a territorial community in the system of ensuring its sustainable development]. *Ekonomika ta derzhava*, 6, 105–109 [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 29.11.2025

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.12.2025

Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.12.2025

Наукове видання

ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ

№ 4 (45) – грудень 2025

В авторській редакції

Підписано до друку: 30.12.2025.

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

Ум. друк. арк. 6,05. Замов. № 0226/193. Наклад 300 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»

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

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

E-mail: mailbox@helvetica.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 7623 від 22.06.2022 р.