ISSN: 2616-6216 (print)
ISSN: 2707-9597 (online)
https://pard.mk.ua

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК

Науковий журнал

PUBLIC ADMINISTRATION AND REGIONAL DEVELOPMENT

Academic journal

Заснований у 2018 році
Включено до переліку наукових фахових видань України з питань державного управління (Категорія «Б»), Наказ Міністерства освіти і науки України від 17.03.2020 №409)

№29(2025)

Видавець:
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Головний редактор:
***Володимир Ємельянов* –** доктор наук з державного управління, професор, заслужений діяч науки і техніки України (Україна)

Заступник головного редактора:
***Людмила Антонова* –** доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Члени редакційної колегії:
Бартош Гордецький – доктор політичних наук, професор (Польща).
Вайнюс Смальскіс – доктор соціальних наук, професор (Литва).
Віктор Сиченко – доктор наук з державного управління, професор (Україна).
Гюнтер Вальценбах – кандидат політичних наук, доцент (Вірменія).
Іван Лопушинський – доктор наук з державного управління, професор (Україна).
Ірина Драган – доктор наук з державного управління, доцент (Україна).
Каталін Враб'є – доктор наук з державного управління (Румунія).
Магдалена Музіл-Карг – доктор політичних наук, професор (Польща).
Нозім Мумінов – доктор економічних наук, професор (Узбекистан).
Олександр Євтушенко – доктор політичних наук, професор (Україна).
Олександр Штирьов – кандидат наук з державного управління, доцент (Україна).
Річард Дуглас Камара – доктор філософії з державного управління та планування розвитку, магістр (Південноафриканська Республіка).
Світлана Домбровська – доктор наук з державного управління, професор (Україна).
Світлана Лізаковська – доктор наук з державного управління, ад'юнкт (Польща).
Світлана Сорока – доктор наук з державного управління, професор (Україна).
Світлана Хаджирадєва – доктор наук з державного управління, професор (Україна).
***Юліана Палагню*к – доктор наук з державного управління, доктор габілітований, професор (Польща).
Ярослав Жовнірчік – доктор наук з державного управління, професор (Україна).

Відповідальний секретар:
Олександр Штирьов – кандидат наук з державного управління, доцент (Україна)

Технічний секретар:
***Анна Гаркуша* –** магістр публічного управління (Україна).

© Чорноморський національний університет імені Петра Могили
54003, м. Миколаїв,
вул. 1-а Воєнна, 2а.
(0512) 76-71-92

© Видавництво:
Ємельянова Т.В.
54001, Миколаїв,
пров. Суднобудівний, 7.
(0512) 47-74-48

Рекомендовано до друку: Рішенням науково-методичної ради ІНавчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили. (Протокол № 1 від 20.08.2025 р.)
Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації серія КВ № 23245-13085Р від 04.04.2018 р.

ISSN: 2616-6216 (print) ISSN: 2707-9597 (online) https://doi.org/10.34132/pard
Ідентифікатор в Реєстрі суб'єктів у сфері медіа: R30-02733 (Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення №356 від 15.02.2024).

Publisher and manufacturer:
Petro Mohyla Black Sea National University

Editor-in-Chief:
Volodymyr Yemelyanov – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine (Ukraine)

Vice Editors-in-Chief:
Lyudmyla Antonova – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine)

Editorial Board:
Bartosz Hordecki – Doctor of Political Sciences, Professor (Poland).
Vainius Smalskys – Doctor of Social Sciences, Professor (Lithuania).
Viktor Sychenko – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine).
Gunter Walzenbach – Doctor of Political Science, Associate Professor (Armenia).
Ivan Lopushynskyi – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine).
Iryna Dragan – Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor (Ukraine).
Catalin Vrabie – Doctor of Sciences in Public Administration (Romania).
Magdalena Musił-Karg – Doctor of Political Sciences, Professor (Poland).
Nozim Muminov – Doctor of Economic Sciences, Professor (Uzbekistan).
Oleksandr Yevtushenko – Doctor of Political Sciences, Professor (Ukraine).
Oleksandr Shtyryov – Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor (Ukraine).
Richard Douglas Kamara – PhD in Public Management and Development Planning, Master (Republik of South-Africa).
Svitlana Dombrovska – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine).
Svitlana Lizakovska – Doctor of Sciences in Public Administration, Adjunct (Poland).
Svitlana Soroka – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine).
Svitlana Khadzhiradeva – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine).
Yuliana Palagniuk – Doctor of Science in Public Administration, Doctor of Habilitation, Professor (Poland).
Yaroslav Zhovnirczyk – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine).

Secretary of the Editorial Board:
Oleksandr Shtyryov – Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor (Ukraine).

Technical secretary:
Anna Harkusha – Master of Public Administration and Management (Ukraine).

© Petro Mohyla Black Sea
National University
68 Desantnykiv St., 10,
Mykolayiv, Ukraine, 54003.
(0512) 76-71-92

© Publishing house:
Yemelyanova T.
prov. Sudnobudivniy, 7
Mykolayiv, Ukraine, 54001.
(0512) 47-74-48

Recommended for printing: by the decision of the Scientific and methodological council of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University. (Protocol № 1 , 20.08.2025 r.)
The Certificate of State Registration of Printed Mass Media Series KB № 23245-13085P dated 04.04.2018

ISSN: 2616-6216 (print) ISSN: 2707-9597 (online) https://doi.org/10.34132/pard
Identifier in the Register of Media Entities: R30-02733 (Decision of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting №356 dated February 15, 2024)

ІНДЕКСАЦІЯ ЖУРНАЛУ

ZEITSCHRIFTEN DATENBANK

ULRICHSWEB™
GLOBAL SERIALS DIRECTORY

CONTENT

Kotylko Yaroslav
Alternative (non-military) service in Taiwan: legal regulation and comparative analysis with the Ukrainian experience……...…….661

Slobodianyk Maksym
UN sustainable development goals and their impact on financial strategies for public water supply and sanitation management in Ukraine and the world……...…….....……694

Gura Viktoriya
Analysis of positive cases of state policy implementation on innovative development of social entrepreneurship in The United States of America…...……...…...…….725

Suvorov Valentyn
Social engineering as a tool for managing public demands in a multi-level governance system……...…….753

Rachynskyi Anatolii, Shymushovskyi Vitalii
Features of the legislative provision of the health care system in Ukraine in the conditions of systemic transformations….....……774

Xia Meng
Main trends in the development of healthcare systems…….....……802

Zhengyang Wang
Features of marketing management……...……...……826

Andriyash Victoriia, Kostraba Yevheniy
Team building as a component of modern personnel policy in the personnel management system……...…….…...……849

Yevtushenko Oleksandr, Povertailenko Yuliia
Modern approaches to the democratization of public administration in the context of globalization ……..…....……875

Shulha Anastasiia, Serhiienko Valentyna
Legal principles of personnel management in the civil service in the context of the development of the information society…….....……895

Shabilianova Iryna
State regulation of the integration of artificial intelligence into the e-health system to accelerate the implementation of the «digital» patient concept in Ukraine……..……...……929

Muntian Liliia
Mechanisms of ensuring the security of a territorial community.....948

Sanyumba Moshe, Mandiyanike David
Interagency collaboration: a concept fit for security dynamics when driven through government policy……....…….969

Chukurna Olena, Todorova Marianna, Shtyrov Oleksandr
The role of behavioral theories in the process of analyzing the motives of cyberhating in public space…….....…….997

Kurnosenko Larisa
Adaptive resource mobilization in public administration under crisis co nditions…….....……1025

Tarasenko Oleksandra
Integrative trends and innovative practices of the development of the cultural-linguistic environment of the EU and Ukraine: interconnection and impact on the development of cultural-linguistic policy…….....1045

Atanasov Mykola
Analysis of world experience in the field of improving the process of interaction of civil employees in cyberspace.....1073

ЗМІСТ

Котилко Ярослав
Альтернативна (невійськова) служба в Тайвані: правове регулювання та порівняльний аналіз з українським досвідом….....661

Слободяник Максим
Цілі сталого розвитку ООН та їх вплив на фінансові стратегії публічного управління водопостачання та водовідведення в Україні та світі…….....…….694

Гура Вікторія
Аналіз позитивних кейсів щодо реалізації державної політики інноваційного розвитку соціального підприємництва у США.....725

Суворов Валентин
Соціальне проєктування як інструмент впорядкування запитів суспільства у системі багаторівневого врядування…….....……..753

Рачинський Анатолій, Шимушовський Віталій
Особливості законодавчого забезпечення системи охорони здоров'я в Україні в умовах системних трансформацій…..…...774

Ся Мен
Основні тенденції розвитку систем охорони здоров'я……..….802

Чженьян Ван
Особливості управління маркетинговою діяльністю…….....….826

Андріяш Вікторія, Костраба Євгеній
Командоутворення як складова сучасної кадрової політики в системі управління персоналом…….....…..……...….849

Євтушенко Олександр, Повертайленко Юлія
Сучасні підходи до демократізації публічного управління в умовах глобалізації…….....…..……..……...….875

Шульга Анастасія, Сергієнко Валентина
Правові засади управління персоналом на державній службі в умовах розвитку інформаційного суспільства…….....……...….895

Шабільянова Ірина
Державне регулювання інтеграції штучного інтелекту до системи е-здоров'я задля прискорення реалізації в Україні концепції «цифровий» пацієнт…….....…….....……..……...….929

Мунтян Лілія
Механізми забезпечення безпеки територіальної громади…..948

Саньюмба Моше, Мандіяніке Девід
Міжвідомча співпраця як основа динаміки безпеки, зумовлена державною політикою…….....……969

Чукурна Олена, Тодорова Маріанна, Штирьов Олександр
Роль поведінкових теорій в процесі аналізу мотивів виникнення кіберхейтингу в публічному просторі……...……997

Курносенко Лариса
Адаптивна мобілізація ресурсів у публічному управлінні в умовах кризи……...……....…….1025

Тарасенко Олександра
Інтеграційні тенденції та інноваційні практики розвитку культурно-мовного середовища ЄС та України: взаємозв'язок та вплив на розвиток культурно-мовної політики.....1045

Атанасов Микола
Аналіз світового досвіду у сфері удосконалення процесу взаємодії державних службовців у кіберпросторі.....1073

DOI 10.34132/pard2025.29.01

Отримано: 6 лютого 2025
Змінено: 7 квітня 2025
Прийнято: 5 травня 2025
Опубліковано:
30 вересня 2025

Received: 6 February 2025
Revised: 7 April 2025
Accepted: 5 May 2025
Published:
30 September 2025

Yaroslav Kotylko

ALTERNATIVE (NON-MILITARY) SERVICE IN TAIWAN: LEGAL REGULATION AND COMPARATIVE ANALYSIS WITH THE UKRAINIAN EXPERIENCE

This article presents a comprehensive study of the system of alternative (non-military) service in the Republic of China (Taiwan), with a particular focus on its specialized forms-namely, the R&D Substitute Service and the Industry Training Substitute Service. The author examines the legal and organizational mechanisms underlying these forms of service, including the procedures for competitive selection of institutions authorized to host conscripts, the criteria for evaluating operational plans and scientific achievements, and the system of quota allocation.

Special attention is given to the analysis of socio-legal guarantees for individuals undergoing alternative service in Taiwan, particularly regarding job retention, preservation of academic status, access to medical care, financial assistance, and social security. The article also explores the legal grounds for service suspension, mechanisms for changing the place of service, and the duties imposed on conscripts, including the oath of allegiance and confidentiality obligations.

As part of a comparative analysis, the study examines key aspects of the Ukrainian model of alternative service, including the procedure for its implementation, labor guarantees, financial provisions, and liability for non-compliance. The findings reveal the absence of uniform standards for remuneration in Ukraine, leading to substantial disparities be-

tween military personnel and individuals performing alternative service under fixed-term labor contracts.

Several systemic issues are identified, including the lack of clear procedures for transferring conscripts between institutions, insufficient social protection, the absence of compensation mechanisms for injury or illness, and inadequate sanctions for evasion of service.

The results of the study confirm the advanced institutional and legal framework of Taiwan's alternative service system, which may serve as an effective model for Ukraine. Based on this, the article offers practical recommendations for integrating selected elements of the Taiwanese system into Ukrainian legislation, taking into account national legal, cultural, and security contexts-particularly in the context of the ongoing war and the urgent need to balance defense imperatives with the protection of human rights.

Keywords: *religious organizations, freedom of conscience, alternative service, religious beliefs, legal regulation, national security, military service, Taiwan.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. У контексті широкомасштабної збройної агресії проти України особливої актуальності набуває питання ефективного нормативного врегулювання та організації альтернативної (невійськової) служби. З одного боку, держава потребує своєчасного і якісного комплектування особового складу Збройних Сил України та інших військових формувань. З іншого боку, Конституція України гарантує право громадян на свободу совісті і переконань, що включає можливість заміни військової служби альтернативною для осіб, чиї релігійні або глибокі моральні переконання не дозволяють використання зброї.

Проблемність ситуації проявляється на кількох рівнях. Здійснення офіційного скринінгу відповідності законодавства України праву Європейського Союзу, оприлюднення висновку amicus curiae Венеційської комісії щодо альтернативної служби, збільшення кількості випадків кримінального переслідування осіб за відмову від служби з мотивів совісті, а також розгляд Конституційним Судом

 DOI 10.34132/pard2025.29.01

України питання щодо конституційності обмежень цього права в умовах воєнного стану свідчать про гостру потребу у правовому реагуванні. При цьому чинне українське законодавство не містить чітких положень щодо механізмів, форм та соціальних гарантій проходження альтернативної служби в особливий період, що породжує правову невизначеність і загрозу для реалізації основоположних прав людини.

З метою виконання зобов'язань України, передбачених переговорною рамкою Європейського Союзу, схваленою рішенням Ради ЄС від 21 червня 2024 року, у межах кластера 1 «Основи процесу вступу до ЄС» було затверджено Дорожню карту з питань верховенства права. Відповідно до пункту 3.3 «Свобода думки, совісті та релігії» цієї Дорожньої карти, Україна зобов'язалася до І кварталу 2026 року розробити та прийняти спеціальний закон, спрямований на забезпечення реалізації права на проходження альтернативної (невійськової) служби в умовах воєнного стану та на особливий період.

У цьому контексті значну практичну цінність становить досвід Тайваню – держави, яка тривалий час перебуває в умовах постійної військової загрози з боку Китайської Народної Республіки. Тайванська модель демонструє ефективне поєднання потреб національної безпеки з дотриманням прав громадян, зокрема шляхом залучення призовників до спеціалізованих форм альтернативної служби – науково-дослідної (R&D Substitute Service) та промислово-технічної (Industry Training Substitute Service). Такі форми не лише забезпечують реалізацію права на службу без застосування зброї, але й роблять внесок у зміцнення обороноздатності, розвиток інновацій та економічну стійкість держави.

Вивчення та адаптація позитивного досвіду Тайваню може стати вагомим інструментом у процесі реформування українського законодавства про альтернативну (невійськову) службу в умовах воєнного стану та посилення гарантій реалізації цього права.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання діяльності релігійних організацій під час війни та застосування альтернативної (невійськової) служби досліджували такі українські науковці, як Б. Мохончук [1], В. Голуб [2], І. С. Пирога, М. В. Бєлова, В.

І. Фрідманська [3], О. Білаш, Т. Карабін [4] та інші. Водночас у міжнародній науковій літературі питання альтернативної (невійськової) служби на Тайвані розглядається переважно у контексті державної політики, соціальних аспектів служби та адаптації службовців до її умов. Вагомий внесок у дослідження цієї тематики зробили тайванські науковці 丁瑞峰 (Jui-Feng Ting) [20] та 朱湘玲 (Hsiang-Ling Chu) [21], праці яких присвячені вивченню механізмів реалізації альтернативної служби, її соціального сприйняття та ефективності. Однак досвід Тайваню у впровадженні альтернативної (невійськової) служби, а також його порівняльний аналіз з відповідними практиками в Україні, українськими науковцями наразі не досліджувався. Це, своєю чергою, зумовлює актуальність проведення подальших наукових досліджень, спрямованих на аналіз міжнародного досвіду й формування рекомендацій щодо вдосконалення нормативно-правових основ та практичного впровадження альтернативної служби в Україні.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цієї наукової статті є комплексний аналіз правового регулювання інституту альтернативної (невійськової) служби в Республіці Китай (Тайвань), з урахуванням її ролі у системі загального обов'язку захисту держави. У межах дослідження передбачено:

– охарактеризувати нормативно-правову базу, що регулює проходження альтернативної служби;

– дослідити організаційні моделі реалізації замісної служби (загальної, *R&D* та промислової);

– проаналізувати соціальні гарантії, механізми контролю та відповідальності призовників;

– провести порівняльний аналіз з українською моделлю альтернативної служби;

– сформулювати рекомендації щодо можливого запозичення тайванського досвіду для вдосконалення національного законодавства України у цій сфері.

Виклад основного матеріалу дослідження. Тайвань (офіційна назва – Китайська Республіка) протягом своєї новітньої історії дотримувався моделі загального військового обов'язку, що

 DOI 10.34132/pard2025.29.01

передбачала проходження строкової військової служби всіма громадянами чоловічої статі призовного віку. На початку 2000-х років уряд Тайваню ініціював реформу системи національної оборони з метою поступового переходу до повністю добровольчої армії.

У межах цієї реформи було скорочено термін строкової служби: з двох років у 2000 році до одного року у 2008 році. Крім того, саме у 2000 році вперше було запроваджено альтернативну (цивільну або замісну) службу, яка надала можливість громадянам виконувати обов'язок перед державою у невійськовій формі [5].

Подальша трансформація призовної системи продовжилася у 2013 році, коли було впроваджено нову модель – короткострокову військову підготовку тривалістю приблизно чотири місяці. Завершення переходу від повноцінної строкової служби до короткотривалої підготовки відбулося наприкінці 2018 року. З 2019 року збройні сили Тайваню здебільшого формувалися на основі добровільного комплектування, що стало логічним результатом послідовної оборонної реформи [6].

Однак із 2017 року, на тлі загострення безпекової ситуації в регіоні та погіршення відносин між Китайською Народною Республікою та Сполученими Штатами Америки, на Тайвані посилилися побоювання щодо ймовірної спроби КНР змінити силовим шляхом статус-кво, який сформувався у Тайванській протоці ще у 1940-х роках. Враховуючи зростання геополітичних загроз, у грудні 2022 року уряд Тайваню ухвалив рішення про відновлення обов'язкової військової служби тривалістю один рік, починаючи з січня 2024 року [7].

Військова служба в Тайвані визначена як одна із фундаментальних обов'язків громадянина відповідно до статті 20 Конституції Китайської Республіки, яка встановлює: «Народ зобов'язаний проходити військову службу відповідно до закону». Це конституційне положення стало підґрунтям для формування низки законів і підзаконних актів, які регулюють як проходження дійсної військової служби, так і запроваджену з 2000 року альтернативну (невійськову) службу [8].

Відповідно до статті 2 Закону Тайваню «Про систему військової служби» (The Military Service System Act), військова служба вклю-

чає: службу офіцерського складу, унтер-офіцерів, рядових, а також замісну (альтернативну) службу. Альтернативна (невійськова) служба визнається повноцінною формою виконання військового обов'язку та регламентується окремими нормативними актами, зокрема Законом про впровадження замісної служби (替代役實施條例) [9].

Закон передбачає, що запровадження альтернативної служби допускається лише за умови, що її реалізація не порушує належного функціонування Збройних сил, не впливає на чисельний склад військовослужбовців дійсної служби, не знижує рівень бойової підготовки та відповідає принципу рівного розподілу обов'язків із захисту держави. Особи, які мають спеціальні професійні навички, мають у першу чергу залучатися до завдань, пов'язаних із потребами національної безпеки та оборони.

Законодавство Тайваню також передбачає можливість повного або часткового призупинення набору до альтернативної служби – відповідне рішення ухвалюється Виконавчим юанем (урядом Республіки Китай) з урахуванням актуальних потреб у сфері національної оборони.

У Китайській Республіці (Тайвані) базову підготовку для осіб, зарахованих до альтернативної (замісної) служби, здійснюють спільно Міністерство внутрішніх справ та Міністерство національної оборони. Такий підхід дозволяє інтегрувати елементи військової дисципліни у структуру цивільної служби, водночас забезпечуючи невійськовий характер самої служби. Законодавство Тайваню встановлює, що загальна тривалість альтернативної служби, включно з базовою підготовкою, не може бути меншою за строк дійсної військової служби у складі регулярних військ у мирний час або строк навчальної підготовки резервістів у разі призупинення загального призову. Важливо, що особи, які проходять альтернативну службу, не набувають статусу військовослужбовців і перебувають у підпорядкуванні Міністерства внутрішніх справ. Для організаційного забезпечення замісної служби створено Центральну адміністрацію з питань призову, а також мережу регіональних центрів, які здійснюють адміністрування та контроль.

На відміну від Тайваню, в Україні організація альтернативної (невійськової) служби базувалася на системі комісій у справах аль-

 DOI 10.34132/pard2025.29.01

тернативної служби, які діяли на республіканському, обласному та місцевому рівнях. Їхня діяльність регулювалася Положенням, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 30 червня 1992 р. № 360 [10]. Методичне забезпечення здійснювало Міністерство праці України, яке після адміністративної реформи 2010 року було реорганізовано у Міністерство соціальної політики та Державну інспекцію України з питань праці [11]. У сфері трудових відносин контроль за дотриманням законодавства, зокрема щодо проходження альтернативної служби, мало б перейти до Міністерства економіки України, однак в його положенні цього не відображено [12].

Законодавство України також передбачало чітке співвідношення строків проходження альтернативної та військової служби. Так, строк альтернативної служби для осіб, які не мають вищої освіти, становив у півтора раза більше, ніж строк строкової військової служби у Збройних Силах України та інших військових формуваннях. Для осіб, які мають вищу освіту за освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста або магістра, строк альтернативної служби також перевищував строк військової служби у півтора раза відповідно до рівня освіти. На відміну від Тайваню, де строк альтернативної служби не може бути коротшим за строк дійсної служби, але й не перевищує його суттєво (крім окремих категорій як-от R&D служби), в Україні спостерігалася чітка надбавка до строку служби, що виконувала компенсаторну функцію [13].

Таким чином, у Тайвані та Україні простежується спільна риса у вигляді окремого підходу до регулювання альтернативної служби, який передбачає інституційну автономію цієї форми державного обов'язку та визначення окремих строків її проходження. Водночас, у Тайвані альтернативна служба має ширшу функціональну інтеграцію в систему мобілізаційного та кадрового планування, тоді як в Україні вона була зосереджена переважно в соціально-трудовій площині.

Термін «замісна служба» (Substitute Services) у законодавстві Тайваню означає виконання громадянами чоловічої статі, які підлягають призову, соціально значущих функцій в організаціях-користувачах. Це можуть бути як адміністративні завдання, так і участь у

наукових розробках або технічній роботі у державних інституціях, коледжах, університетах, а також в інших організаціях, визнаних уповноваженими органами.

Система альтернативної (невійськової) служби в Китайській Республіці (Тайвані) вирізняється високим ступенем інституційної диференціації та функціональної гнучкості, що не має прямих аналогів у законодавстві інших країн. Залежно від характеру залучення до суспільно корисної діяльності, замісна служба у Тайвані поділяється на три основні форми, кожна з яких відповідає окремим секторам державної політики та потребам національного розвитку [20].

Першою формою є загальна замісна служба (General Substitute Service), яка охоплює широкий спектр суспільно значущих сфер, зокрема: допоміжну службу в підрозділах поліції, участь у діяльності пожежно-рятувальних формувань, надання соціальних послуг, охорону навколишнього природного середовища, забезпечення медичного обслуговування, залучення до освітніх ініціатив, підтримку аграрного сектору, а також роботу в межах корінного населення. Крім того, до цієї категорії можуть бути включені інші напрями, визначені Виконавчим юанем (Кабінетом Міністрів).

Другою формою є науково-дослідна замісна служба (Research and Development Substitute Service), що передбачає залучення призовників до виконання наукових досліджень, інноваційних проєктів і розробок у визначених державою пріоритетних секторах науки і техніки. Основною метою такої форми є підтримка науково-технологічного потенціалу держави та стимулювання інтелектуального капіталу молоді.

Третьою є промислово-освітня замісна служба (Industry Training Substitute Service), яка фокусується на професійному навчаннні призовників та їхній інтеграції у виробничу сферу. Ця форма служби поєднує елементи практичного навчання з виробничою практикою, що дозволяє забезпечити кадрові потреби підприємств, водночас виконуючи функцію професійної соціалізації молоді [21].

До кожної з форм проходження альтернативної (невійськової) служби визначаються окремі механізми проходження служби, а розподіл здійснюється централізовано через Міністерство внутрішніх справ.

 DOI 10.34132/pard2025.29.01

В Тайвані починаючи з 1 січня року, коли громадянин досягає 18-річного віку, він може подати заяву на проходження альтернативної служби за однією з передбачених форм, якщо визнається придатним за результатами медичного огляду. У разі непридатності до військової служби, але відповідності критеріям для альтернативної, така особа зараховується до загальної замісної служби [19].

В Україні відсутня диференціація за видами альтернативної служби, оскільки існує лише один підхід. Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2004 року № 1795 було затверджено перелік видів економічної діяльності, в яких можуть бути задіяні особи, що проходять альтернативну (невійськову) службу. До таких сфер належать охорона здоров'я, соціальна допомога, надання колективних та індивідуальних послуг, будівництво, виробництво та розподіл енергоносіїв (електроенергії, газу, води), сільське та лісове господарство, рибне господарство, добувна та обробна промисловість, а також транспортна сфера. Таким чином, альтернатива до військової служби в Україні реалізується переважно в межах реального сектору економіки, зокрема на підприємствах, що забезпечують життєво необхідну інфраструктуру [14].

Щодо правового регулювання трудових відносин працівників альтернативної служби у Тайвані, то лише на проходження R&D та Industry Training служби між призовником та організацією-користувачем встановлюються трудові відносини, які регулюються законами про працю. Натомість у рамках загальної замісної служби відносини між працівником та установою не регулюються трудовим законодавством, оскільки призовники мають статус військовослужбовця, а не працівників.

Особливістю українського підходу є те, що трудові відносини громадянина, який проходить альтернативну службу, з підприємством, установою чи організацією регулюються на підставі письмового строкового трудового договору. На таких осіб поширюється дія загального законодавства про працю, включаючи право на оплату праці, відпустку, охорону праці та соціальні гарантії [25].

У Китайській Республіці (Тайвані) застосовується особливий підхід до проходження військової та альтернативної служби пред-

ставниками корінних народів. Законодавством передбачено, що особам, які належать до корінних етнічних груп, гарантується право проходити альтернативну (невійськову) службу в межах власного етнокультурного середовища, за умови відповідного волевиявлення призовника. Такий підхід відображає прагнення держави забезпечити культурну чутливість та повагу до самобутності корінних народів у межах виконання ними конституційного обов'язку.

Натомість в Законі України «Про корінні народи України» відсутні спеціальні положення, які б регулювали особливості проходження альтернативної (невійськової) служби представниками корінних народів України [15]. Це свідчить про наявність потенціалу для удосконалення національного законодавства у напрямі врахування етнокультурних прав у сфері національної безпеки.

У Китайській Республіці (Тайвані) правове регулювання альтернативної (невійськової) служби передбачає можливість розгляду заяв на проходження загальної замісної служби для осіб, які відповідають певним критеріям. До таких належать:

1) наявність глибоких релігійних переконань або особливих сімейних обставин, що об'єктивно унеможливлюють проходження дійсної військової служби;

2) успішне складання державного іспиту та наявність професійної ліцензії за спеціальностями, пов'язаними з суспільно важливими послугами;

3) наявність чинних сертифікатів, виданих центральними уповноваженими органами в галузях охорони здоров'я, освіти, соціального забезпечення тощо;

4) здобуття вищої освіти та проходження спеціалізованої професійної підготовки [22].

Таким чином, законодавство Тайваню відображає прагнення не лише врахувати особисті переконання або життєві обставини громадян, але й спрямоване на ефективне залучення їх до тих сфер державної діяльності, де існує нагальна потреба у фахівцях.

У контексті порівняння із законодавством України, варто звернути увагу на частину четверту статті 35 Конституції України, відповідно до якої: «У разі якщо виконання військового обов'язку су-

 DOI 10.34132/pard2025.29.01

перечить релігійним переконанням громадянина, виконання цього обов'язку має бути замінене альтернативною (невійськовою) службою» [16].

Проте, на відміну від тайванської моделі, яка передбачає індивідуальне оцінювання релігійних переконань без попередньо встановленого переліку віросповідань, в Україні відповідна сфера була регламентована постановою Кабінету Міністрів України від 10 листопада 1999 року № 2066. Цією постановою було затверджено перелік релігійних організацій, віровчення яких не допускає користування зброєю, членство в яких є умовою для визнання підстави для проходження альтернативної служби [17].

Таким чином, у правозастосовчій практиці України реалізація права на альтернативну службу пов'язана з формальним членством у певній релігійній організації, що звужує сферу індивідуальної свободи совісті. У той час як тайванська модель у цьому аспекті є більш гнучкою та орієнтованою на індивідуальну оцінку переконань та обставин конкретного призовника.

Міністерство внутрішніх справ Тайваню може відмовити у зарахуванні до альтернативної служби або обмежити її проходження для осіб, які є фігурантами кримінальних проваджень. Проте ці обмеження не застосовуються до: осіб, засуджених у неповнолітньому віці; осіб, які вчинили злочин з необережності; осіб, яким надано відстрочку від відбування покарання, якщо вона не скасована [26].

Законодавство Тайваню детально регламентує процедуру подання заявки для проходження конкурсу для проходження R&D Substitute Service та Industry Training Substitute Service. Починаючи з 1 січня того календарного року, в якому особа досягає віку 18 років, вона вважається такою, що підлягає військовому обов'язку. Якщо за результатами медичного огляду така особа визнана придатною до проходження дійсної військової служби або замісної (альтернативної) служби, і:

– отримала ступінь магістра або вищу академічну кваліфікацію в акредитованому закладі вищої освіти Тайваню або в іноземному вищому навчальному закладі, що визнається Міністерством осві-

ти Республіки Китай (Тайвань), – вона має право подати заявку на проходження альтернативної служби у сфері наукових досліджень та розробок (R&D Substitute Service) шляхом участі в спеціалізованій процедурі конкурсного відбору;

– отримала ступінь молодшого спеціаліста (associate degree) або вищу освіту в акредитованому навчальному закладі Тайваню чи за кордоном (визнаному відповідним органом), – має право подати заявку на проходження альтернативної служби у сфері промислового навчання (Industry Training Substitute Service) [27].

Процедура подання заявки, критерії конкурсного відбору, механізми зарахування, моделі підготовки, умови проходження служби, порядок проходження, ротація організацій-користувачів (тобто роботодавців), а також інші адміністративно-процедурні аспекти регулюються спеціальними нормативно-правовими актами. Ці акти затверджуються уповноваженим центральним органом – Міністерством внутрішніх справ.

Для осіб, які були відібрані для проходження альтернативної служби у сфері науково-дослідної діяльності (R&D Substitute Service) або промислового навчання (Industry Training Substitute Service), законодавством передбачено трьохетапну структуру проходження служби:

Перший етап – базова військова підготовка та спеціалізоване професійне навчання, які мають на меті забезпечення мінімального рівня оборонної компетентності та водночас надання навичок, релевантних до майбутніх функціональних обов'язків в організаціях-користувачах.

Другий етап – проміжний період між завершенням підготовки та офіційним початком виконання обов'язків в організації. У цей час призовники можуть бути залучені до адміністративного оформлення, медичного дообстеження або проходження стажування, відповідно до умов контракту.

Третій етап – безпосереднє проходження альтернативної служби на робочому місці в організації-користувачі [22].

До початку першого етапу – базової військової підготовки – особа, яка успішно пройшла конкурсний відбір на проходження альтернативної служби у сфері R&D або промислового навчання,

 DOI 10.34132/pard2025.29.01

зобов'язана укласти письмовий договір з організацією-користувачем. Цей договір має юридичну силу та визначає права і обов'язки сторін на період другого й третього етапів служби. Зокрема, у договорі передбачаються:

– обсяг обов'язків призовника;

– тривалість проходження служби;

– питання організації трудового процесу, графіку роботи, умов проживання;

– можливості розірвання договору з ініціативи однієї із сторін;

– механізми розв'язання конфліктів або зміни умов договору.

Організація-користувач зобов'язана передати копію укладеного договору до компетентного центрального органу – Міністерства внутрішніх справ – протягом 10 днів з моменту його підписання. Така норма забезпечує контроль держави за дотриманням зобов'язань і створює гарантії належного захисту прав призовників.

У Республіці Китай (Тайвань) реалізація системи дослідницької альтернативної (невійськової) служби (R&D Substitute Service) ґрунтується на чітко визначених правових засадах та процедурах. Організації, які прагнуть залучити призовників до проходження такої служби, зобов'язані пройти попередній кваліфікаційний відбір. Цей відбір є обов'язковою передумовою для подання заявки на отримання квоти щодо розміщення осіб, які підлягають військовому обов'язку [27].

До участі в програмі допускаються лише ті організації, які мають належний кадровий та виробничий потенціал, здатний забезпечити умови для проходження служби, демонструють інноваційну активність (наявність публікацій, патентів, технологічних розробок), а також функціонують у галузях, визнаних пріоритетними для національного розвитку (інформаційні технології, біотехнології, відновлювана енергетика, напівпровідникова промисловість тощо). Діючі учасники програми не повинні мати історії порушень вимог щодо проходження замісної служби.

Процедура подання заявки реалізується через інтегровану цифрову платформу https://rdss.nca.gov.tw [19] та включає такі етапи (табл. 1):

Таблиця 1.

Приклад оцінки наукових досягнень

Тип результатів		Бал/пункт	Установа А	Установа Б
Кількість патентів	Винахід	3 бали	0 шт.	34 штук
	Промисловий зразок	2 бали	2 шт.	0 шт.
	Новизна	1 бал	0 шт.	0 шт.
	Оцінка		4 бали	102 бали
Кількість статтей	SCI журнали	3 бали	26 статей	0 статей
	Не SCI журнали	2 бали	8 статей	0 статей
	Матеріали наукових конференцій	1 бал	31 стаття	0 статей
	Оцінка		117 балів	0 балів
Кількість нових продуктів/ технологій	Підтвержено після розгляду та затвердження	1 бал	5 шт.	0 шт.
	Оцінка		5 балів	0 балів
Загальна кількість доданих документів			72 одиниці	34 позиції
Кумулятивний бал			126 балів	102 бали
Оцінка рецензування			100 балів	100 балів

Джерело: сформовано автором

1) Онлайн-реєстрація та подання документів. Організація подає форму заявки, операційний план досліджень, перелік наукових досягнень (для нових заявників), документи, що підтверджують правовий статус, фінансову звітність і відсутність податкової заборгованості.

2) Перевірка кваліфікації. Відповідність заявника кваліфікаційним критеріям визначається за затвердженими показниками (окре-

 DOI 10.34132/pard2025.29.01

мо для нових та чинних учасників). У разі невідповідності заявку відхиляють.

3) Перевірка достовірності документів. Помилки в документах призводять до зниження рейтингу (від 1 до 5 балів). Заявки, подані до 15 серпня, звільняються від штрафного зниження балів.

4) Оцінка операційного плану. Спеціалізована комісія оцінює зміст плану досліджень. Середній бал має бути не нижчим за 70. Плани, які не відповідають державним пріоритетам або не обґрунтовують потребу у залученні призовників, автоматично виключаються.

5) Оцінка наукових досягнень (для нових заявників). Рецензуються публікації, патенти, нові продукти й технології згідно з відповідними критеріями. Максимальний бал – 100.

6) Розрахунок балів операційного потенціалу. Загальний рейтинг формується автоматизовано на основі даних про науковий персонал, наявність інфраструктури, обсяг фінансування тощо.

7) Результати усіх етапів оцінювання формують підсумкову оцінку організації-заявника. Отриманий бал використовується як підстава для ухвалення рішення щодо надання або відмови у квоті та визначення її обсягу в межах щорічного розподілу.

Формула розрахунку кількості квот виглядає так: Кількість квот = ½ × загальна кількість наукових працівників × коефіцієнт розподілу.

Коефіцієнт розподілу формується на основі: базової оцінки заявника за попередні етапи; внеску в підготовку фахівців та їх працевлаштування після служби; участі в державних програмах; дотримання трудового законодавства; рівня заробітної плати; підтримки державних стратегічних ініціатив (цифровізація, «Smart Taiwan», екологічні інновації тощо). Максимальне значення коефіцієнта становить 100% [19].

Після отримання квоти організація зобов'язана: розробити умови праці, які відповідають вимогам трудового законодавства; подати ці умови через електронну систему протягом двох тижнів; забезпечити прозору та неупереджену процедуру добору кандидатів; дотримуватись норм запобігання конфлікту інтересів (зокрема родинних зв'язків між призовниками та керівництвом організації);

здійснювати щомісячні внески до спеціального державного фонду підтримки системи замісної служби.

Організації, що не відповідають вимогам кваліфікації, отримують відмову у допуску до програми, навіть у разі подання повного пакета документів. З метою підвищення прозорості та запобігання зловживанням, результати оцінки подаються з урахуванням зворотного зв'язку для можливого доопрацювання в наступні періоди (рис. 1).

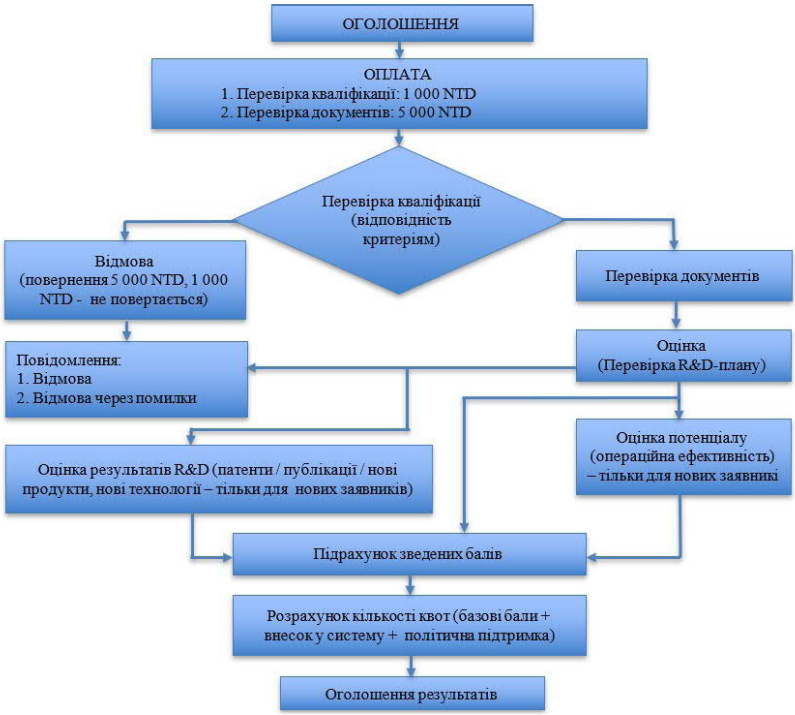

Рис. 1. Схема процедурного відбору організацій для участі в системі дослідницької альтернативної служби у Тайвані.
Джерело: сформовано автором

Умови проходження альтернативної служби в організаціях-користувачах жорстко регламентуються державою. Встановлено ви-

 DOI 10.34132/pard2025.29.01

моги до робочого середовища, обліку робочого часу, безпеки праці та здійснення регулярного моніторингу діяльності як з боку державних органів, так і з боку незалежних інституцій. Важливо зазначити, що організації, які серйозно порушують права призовників або не виконують свої зобов'язання згідно з нормативними актами, можуть бути виключені з переліку установ, які мають право залучати молодь до проходження альтернативної служби [20].

Строк проходження альтернативної (невійськової) служби у спеціалізованих формах – зокрема у сфері наукових досліджень (R&D Substitute Service) та промислового навчання (Industry Training Substitute Service) – може перевищувати строк дійсної військової служби, але не більше ніж на три роки. Подібна диференціація тривалості обумовлена низкою об'єктивних чинників.

По-перше, вона пов'язана з необхідністю проходження особами, залученими до таких форм служби, поглибленої професійної підготовки, яка охоплює як базову військову дисципліну, так і спеціалізовані знання, необхідні для виконання завдань у галузях високотехнологічного та інноваційного характеру. Ця підготовка вимагає додаткового часу порівняно з базовими видами служби.

По-друге, триваліший строк служби виправданий складністю і високою відповідальністю професійних завдань, що покладаються на таких службовців у рамках співпраці з організаціями-користувачами. Часто йдеться про участь у стратегічно важливих проектах, що потребують безперервності виконання та накопичення професійного досвіду.

По-третє, збільшена тривалість служби у спеціалізованих формах спрямована на забезпечення стабільності кадрового складу в організаціях-користувачах, що беруть участь у реалізації державної політики у сфері науково-технологічного розвитку, промислової модернізації та підвищення обороноздатності.

У разі ж дострокового припинення проходження альтернативної служби за спеціалізованими формами з ініціативи призовника або у зв'язку з порушенням ним умов служби, законодавство передбачає обов'язок такого громадянина пройти повний строк загальної альтернативної служби (General Substitute Service). При цьому час,

уже відслужений у спеціалізованій формі, не зараховується до виконання державного обов'язку. Такий підхід дозволяє гарантувати добросовісне ставлення до виконання обов'язків з боку осіб, які обирають спеціалізовану службу, та зберігати справедливість у системі військового обов'язку загалом.

У Тайвані особи, які проходять альтернативну (невійськову) службу, забезпечені широким спектром соціальних і правових гарантій. Основна мета цих гарантій полягає у компенсації обмежень, пов'язаних із виконанням державного обов'язку у невійськовій формі [27].

Законодавством Тайваню передбачено збереження освітнього статусу призовників, що дозволяє студентам продовжити навчання після завершення альтернативної служби. Для працівників гарантується збереження робочого місця і трудового стажу на період служби. Призовники також мають право на звільнення від службових обов'язків для участі в державних іспитах, отримання знижених тарифів на проїзд у громадському транспорті, пільговий вхід до театрів, музеїв та інших культурних закладів, а також на фінансову допомогу їх родинам у випадку скрутного матеріального становища [29].

У разі захворювання, травмування, встановлення інвалідності або загибелі призовника під час проходження служби закон передбачає виплату одноразової компенсації, соціальну допомогу при довготривалих наслідках для здоров'я, медичне обслуговування членів сім'ї призовника на рівні військовослужбовців строкової служби. У разі смерті забезпечується покриття витрат на поховання та матеріальна допомога родині [28]. Ці гарантії відповідають стандартам, встановленим для військовослужбовців, що свідчить про високий рівень соціального захисту альтернативників у Тайвані.

Для порівняння, в Україні правові гарантії для осіб, які проходять альтернативну службу, є значно обмеженішими. Згідно з частиною третьою статті 119 КЗпП України, збереження робочого місця, посади та середнього заробітку гарантується лише працівникам, які проходять військову службу [25]. Особи, які направляються на альтернативну службу, не включені до цієї категорії, що створює відсутність єдиного правового захисту під час проходження ними

 DOI 10.34132/pard2025.29.01

служби, крім випадків, коли це врегульовано внутрішніми рішеннями роботодавців.

В українському законодавстві також відсутні спеціальні медичні гарантії, соціальна допомога у разі травмування чи захворювання під час служби, пільги, медичне забезпечення членів сімей альтернативників, а також чітко врегульована процедура поновлення у службі у разі її переривання з поважних причин. Відповідно, українська модель альтернативної служби переважно орієнтована на виконання трудових функцій без належного соціального захисту, що ставить альтернативників у нерівне становище порівняно з військовослужбовцями.

У Тайвані після завершення альтернативної служби призовники отримують додаткові переваги: зокрема, час служби зараховується до стажу при працевлаштуванні на державну службу [30]. У разі участі в державних іспитах після отримання травми під час служби особа має право на спеціальний статус, аналогічний статусу резервіста. Крім того, закон передбачає надання додаткових балів при вступі до закладів вищої освіти, за винятком магістратури та післядипломної освіти [22].

Система соціальних і фінансових гарантій для осіб на альтернативній службі в Тайвані є комплексною. У разі успішного завершення спеціалізованої альтернативної служби (наприклад, у сфері наукових досліджень або промислового навчання) період проходження служби визнається як виконання державного обов'язку, а решта періоду зараховується до трудового стажу для подальшого нарахування пенсії відповідно до чинного трудового законодавства [28].

Щодо фінансового забезпечення, винагорода осіб, які проходять альтернативну службу в загальній або спеціалізованій формі (на першому чи другому етапі R&D Substitute Service або Industry Training Substitute Service), визначається на основі нормативів, застосовуваних до військовослужбовців офіцерського та молодшого командного складу, а також контрактників Збройних сил Тайваню. До грошового забезпечення входять основна винагорода, регіональні надбавки та компенсація за харчування. Такий підхід створює механізм фінансової рівності між різними формами служби та виконує

стимулюючу функцію щодо залучення призовників до альтернативної служби [30].

Для порівняння, в Україні альтернативна (невійськова) служба проходить у державних та комунальних підприємствах, установах і організаціях, діяльність яких пов'язана із соціальним захистом населення, охороною здоров'я, охороною довкілля, будівництвом, житлово-комунальним і сільським господарством. Також допускається проходження служби в патронажній службі Товариства Червоного Хреста України [13].

Правове регулювання трудових відносин осіб, які проходять альтернативну службу в Україні, здійснюється на підставі строкового трудового договору. Такі працівники користуються усіма соціальними гарантіями, передбаченими трудовим законодавством для працівників з безстроковими трудовими договорами. Це, зокрема, стосується права на оплату праці, оплачувані відпустки, лікарняні, допомогу по тимчасовій непрацездатності та інші гарантії.

Разом з тим, на відміну від Тайваню, в Україні розмір оплати праці альтернативників не регулюється єдиними національними стандартами. Він визначається штатним розписом конкретного підприємства, установи чи організації, що залучає особу до проходження служби. Така модель створює передумови для суттєвих відмінностей у фінансовому становищі осіб, які проходять альтернативну службу, залежно від регіону, галузі чи рівня бюджетного фінансування, що, у свою чергу, посилює соціальну нерівність між військовослужбовцями та альтернативниками.

У Тайвані підготовка призовників до проходження альтернативної служби поділяється на два послідовних етапи:

1) базова (фундаментальна) підготовка – триває від 1 до 4 тижнів;

2) спеціалізована підготовка – триває від 1 до 12 тижнів, залежно від складності завдань та особливостей обраної форми служби.

Організацію і проведення обох етапів забезпечують спільно Міністерство внутрішніх справ та Міністерство національної оборони Тайваню. Розподіл призовників до конкретних підрозділів та можливі подальші зміни здійснюються за поданням організації-ко-

 DOI 10.34132/pard2025.29.01

ристувача та за погодженням із компетентним органом. У разі зміни спеціалізації, сімейного стану або з адміністративно-управлінських причин, уповноважений орган має право змінити місце проходження служби, організацію-користувача або характер виконуваних обов'язків.

Безпосереднє управлінське регулювання службових функцій, графіка служби, обліку робочого часу та оцінювання покладається на організацію-користувача. Такий підхід дозволяє забезпечити адаптивність у процесі проходження служби з урахуванням професійних навичок, стану здоров'я та соціального становища призовника [18].

Спеціалізована підготовка є обов'язковим етапом, зміст якого залежить від обраної призовником форми служби:

– для осіб, які проходять службу у формі науково-дослідної діяльності (R&D Substitute Service) або промислового навчання (Industry Training Substitute Service), спеціалізовану підготовку проводить Міністерство внутрішніх справ Тайваню.

– для осіб, які обрали загальну альтернативну службу (General Substitute Service), спеціалізоване навчання забезпечує організація-користувач.

Якщо особа подала заявку на проходження загальної альтернативної служби з релігійних переконань і ця заявка схвалена, вона зобов'язана пройти обидва етапи підготовки за участю відповідної організації-користувача. Це дозволяє врахувати особисті переконання призовника без шкоди якості підготовки.

Організації-користувачі можуть здійснювати відбір призовників для участі у додаткових програмах професійної підготовки, спрямованих на підвищення кваліфікації або виконання адміністративно-управлінських функцій. Такі програми реалізуються без відриву від основної служби.

З метою належного моніторингу та планування, Міністерство внутрішніх справ спільно з організаціями-користувачами формує та регулярно оновлює інформаційні бази даних призовників, що проходять альтернативну службу. Такі бази також слугують для перевірки відповідності стандартам служби.

Організації-користувачі мають право розробляти власні внутрішні регламенти організації альтернативної служби, які обов'язково подаються для інформування до Міністерства внутрішніх справ. Для форм R&D та Industry Training ці регламенти можуть включати питання робочого часу, відпусток, службових відряджень, понаднормової роботи, системи заохочень та оцінювання ефективності.

Законодавство Тайваню передбачає механізм переведення призовників до іншої організації-користувача за ініціативою Міністерства внутрішніх справ або за зверненням самої організації. Серед причин для такого переведення:

1) скорочення або зміна планів діяльності організації;

2) призупинення діяльності, реорганізація чи ліквідація організації на період понад один місяць;

3) випадки фізичного або психологічного насильства, загрози життю та здоров'ю призовника;

4) несплата організацією фінансових внесків за програмами R&D Substitute Service;

5) скасування квоти на призов;

6) інші порушення прав призовника, що потребують втручання компетентного органу.

При переведенні попередній договір із організацією втрачає чинність, а нова установа укладає новий договір за погодженням із Міністерством внутрішніх справ.

У правовій системі Тайваню чітко регламентовані також випадки, які дозволяють тимчасово призупинити проходження альтернативної служби. Такі обставини включають:

– захворювання чи стани, небезпечні для оточуючих;

– отримання травм або розвиток хвороб, що унеможливлюють службу;

– застосування заходів кримінального процесу (розшук, утримання під вартою, арешт);

– перебування під впливом адміністративних чи лікувальних заходів;

– самовільне залишення місця служби до семи днів;

– визнання особи зниклою безвісти (до трьох місяців) [31].

 DOI 10.34132/pard2025.29.01

У таких випадках період призупинення не включається до строку служби, і цей строк автоматично подовжується. Після усунення причин призупинення призовник повертається до тієї самої організації або переводиться до іншої за рішенням Міністерства внутрішніх справ. Для форм служби R&D або Industry Training можливе переведення до іншої форми служби чи іншого роботодавця.

Міністерство внутрішніх справ регулярно здійснює моніторинг та оцінювання діяльності організацій-користувачів для дотримання стандартів служби, захисту прав призовників та ефективності виконання обов'язків. У випадку надзвичайних ситуацій організація-користувач зобов'язана негайно повідомити Міністерство внутрішніх справ і вжити заходів реагування для нормалізації ситуації.

На відміну від Тайваню, українське законодавство не передбачає централізованої процедури переведення призовників за ініціативою центрального органу влади. Водночас, відповідні структурні підрозділи місцевих державних адміністрацій можуть змінювати місце проходження альтернативної служби з урахуванням суспільних потреб, а громадяни мають право ініціювати зміну місця служби або її дострокове завершення за законними підставами. Питання зміни місця служби розглядається впродовж одного місяця, після чого видається нове направлення на проходження служби.

Законодавство Тайваню визначає комплекс обов'язків для осіб, які проходять альтернативну (невійськову) службу. Зокрема, кожен призовник зобов'язаний скласти присягу на вірність Республіці Китай (Тайвань), суворо дотримуватись законодавства та внутрішніх регламентів, зберігати службову таємницю (навіть після завершення служби), а також виконувати розпорядження Міністерства внутрішніх справ та організації-користувача [24].

Натомість в Україні інститут присяги для осіб, що проходять альтернативну службу, законодавчо не передбачений, що обумовлено релігійними переконаннями більшості альтернативників, які забороняють їм застосовувати зброю. Запровадження присяги могло б суперечити свободі совісті та стати причиною відмови громадян від такої служби. Таким чином, у Тайвані діє уніфікована модель

службової дисципліни, а в Україні переважає конфесійно чутливий підхід, що враховує релігійні особливості призовників.

Тайванська система альтернативної служби передбачає чітку юридичну відповідальність за порушення службових обов'язків. Самовільне ухилення від служби або залишення місця проходження служби без офіційного дозволу (AWOL) строком до семи днів може призвести до кримінальної чи адміністративної відповідальності, включаючи позбавлення волі на строк до двох років, адміністративний арешт або штраф до 200 000 нових тайванських доларів. Санкції можуть застосовуватись як окремо, так і додатково до основного покарання [20].

Окремо кримінальна відповідальність передбачена за надання неправдивих відомостей щодо релігійних переконань для ухилення від військової служби з метою отримання дозволу на альтернативну службу. За таке порушення встановлено покарання у вигляді позбавлення волі на строк до двох років [32].

За порушення дисципліни, режиму служби, порядку підготовки чи виконання обов'язків призовник несе дисциплінарну відповідальність. Серед можливих санкцій — штрафне стояння (до двох годин із перервами), штрафне чергування (до двох годин у будні або до восьми у вихідні), тимчасова заборона виходу у вихідні (до двох днів), письмові попередження чи догани. Дисциплінарна система має накопичувальний характер: три попередження рівнозначні одній догані, три догани можуть призвести до скорочення грошового утримання (на 10–30%) строком до трьох місяців або перевиховних заходів [23].

Рішення про застосування дисциплінарних заходів ухвалюється Міністерством внутрішніх справ спільно з відповідними органами. Дисциплінарні стягнення оформлюють службові підрозділи, а скорочення грошового забезпечення чи перевиховання погоджуються з організацією-користувачем та затверджуються Міністерством внутрішніх справ не пізніше ніж через сім днів [25].

Особливо сувора кримінальна відповідальність (до п'яти років позбавлення волі) передбачена за ухилення від призову на альтер-

 DOI 10.34132/pard2025.29.01

нативну службу шляхом: фальсифікації документів, навмисного завдання собі ушкоджень з метою непридатності до служби, ненадання заяви про призов у встановлений термін, неприбуття або запізнення понад п'ять днів, використання підставних осіб, самовільного виїзду за кордон без дозволу або неповернення з дозволеної поїздки [18].

В українському законодавстві також передбачені обмеження щодо ухилення від альтернативної служби. Згідно з Положенням, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 10 листопада 1999 року № 2066, ухиленням вважаються:

– неприбуття без поважної причини або запізнення на службу понад три календарні дні;

– самовільне припинення виконання обов'язків;

– несвоєчасне повідомлення про відпустку, звільнення чи зміну статусу роботодавця (понад п'ять днів після виникнення обставини) [17].

Однак в Україні відсутній чіткий механізм застосування санкцій за такі порушення. На відміну від Тайваню, українське законодавство не встановлює конкретних дисциплінарних, адміністративних або кримінальних покарань за порушення умов проходження альтернативної служби.

Висновки. Дослідження тайванської моделі альтернативної (невійськової) служби продемонструвало, що вона є однією з найбільш інституційно розвинених і нормативно детально врегульованих систем у світі. Її особливістю є не лише традиційні форми проходження служби у соціальній сфері, медицині, екології тощо, а й спеціалізовані формати, орієнтовані на науково-дослідну діяльність (R&D Substitute Service) та професійну підготовку у промисловості (Industry Training Substitute Service). Такий диференційований підхід дозволяє ефективно спрямовувати людські ресурси у пріоритетні галузі економіки та стратегічні напрями національної обороноздатності.

Правова база Тайваню передбачає комплексне регулювання усіх стадій проходження альтернативної служби, включаючи детальну процедуру відбору кандидатів, укладання договорів, чіткі дисциплінарні правила, механізми фінансового забезпечення і ши-

рокий спектр соціальних гарантій. Цей підхід забезпечує оптимальне поєднання оборонних завдань держави та конституційних прав громадян.

У порівнянні з тайванською моделлю, українська система альтернативної служби має значні прогалини. В Україні проходження альтернативної служби переважно обмежене сферою соціальних послуг у державних та комунальних установах і регулюється загальними нормами трудового законодавства, без спеціалізованого законодавчого врегулювання. Відсутній чіткий механізм залучення приватного сектору, що суттєво обмежує потенціал для розвитку служби, а також бракує централізованого контролю й моніторингу процесу її організації.

Значною перевагою тайванської моделі є прозора конкурсна процедура відбору організацій-користувачів, які бажають залучати осіб до альтернативної служби. Вона передбачає використання інтегрованої цифрової платформи для подачі заявок, багаторівневу експертну оцінку запропонованих проектів, обов'язкове укладання контрактів і систематичне звітування про результати служби. Це забезпечує ефективний державний контроль, сприяє оптимальному використанню людських ресурсів та створює сприятливі умови для залучення висококваліфікованих кадрів. На противагу цьому в Україні організація альтернативної служби здійснюється переважно структурними підрозділами місцевих адміністрацій без належної цифрової інфраструктури, прозорих процедур оцінювання та моніторингу, що ускладнює її ефективну реалізацію.

Крім того, соціальні гарантії для осіб, які проходять альтернативну службу в Тайвані, є значно ширшими, ніж в Україні. Тайванське законодавство гарантує збереження академічного та трудового статусу призовників, передбачає медичну підтримку, пільгові тарифи на транспорт та культурні заходи, компенсації у разі захворювання або травми, а також чіткі механізми державної підтримки членів родини призовників. Українське законодавство, натомість, не пропонує достатніх компенсаційних чи реабілітаційних механізмів для осіб, які постраждали під час проходження альтернативної служби, і не гарантує збереження статусу таких осіб за місцем роботи або навчання.

 DOI 10.34132/pard2025.29.01

Інституційною перевагою тайванської моделі також є функціонування спеціалізованих органів при Міністерстві внутрішніх справ, відповідальних за організацію, моніторинг та контроль процесу альтернативної служби. Наявність централізованих цифрових платформ та систем моніторингу дозволяє уникати бюрократичних зловживань та забезпечує прозорість і ефективність усього процесу.

Враховуючи триваючу війну в Україні та необхідність узгодження національного законодавства з міжнародними стандартами прав людини, тайванський досвід може стати цінним орієнтиром для розробки сучасної, прозорої та ефективної моделі альтернативної (невійськової) служби. Запровадження такої системи сприятиме забезпеченню справедливого балансу між оборонними інтересами держави та правами громадян на свободу совісті і переконань.

АЛЬТЕРНАТИВНА (НЕВІЙСЬКОВА) СЛУЖБА В ТАЙВАНІ: ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ З УКРАЇНСЬКИМ ДОСВІДОМ

У статті представлено комплексне дослідження системи альтернативної (невійськової) служби в Республіці Китай (Тайвань) з акцентом на її спеціалізовані форми: службу у сфері науково-дослідної діяльності (R&D Substitute Service) та промислового навчання (Industry Training Substitute Service). Автором розкрито правові й організаційні механізми функціонування цих форм служби, зокрема описано процедуру конкурсного відбору установ, що мають право залучати призовників, критерії оцінювання операційних планів, наукових досягнень організацій, а також систему розподілу квот.

Особливу увагу зосереджено на аналізі соціально-правових гарантій для осіб, які проходять альтернативну службу на Тайвані, зокрема щодо збереження місця роботи та академічного статусу, права на медичне обслуговування, фінансову допомогу та соціальне забезпечення. Окремо розглянуто підстави для призупинення служби, механізми зміни місця проходження служби, а також

зобов'язання призовників, включно зі складанням присяги та дотриманням конфіденційності.

У межах порівняльного аналізу досліджено ключові аспекти української моделі альтернативної служби – порядок її проходження, трудові гарантії, фінансове забезпечення та відповідальність за порушення умов. Встановлено, що в Україні відсутні єдині стандарти оплати праці, що призводить до суттєвої нерівності між військовослужбовцями та особами, які проходять альтернативну службу за строковими трудовими договорами.

Виявлено низку проблемних питань, зокрема відсутність чітких процедур переведення призовників між установами, недостатність соціального захисту, відсутність механізмів компенсацій за травми чи хвороби та слабкість санкцій за ухилення від служби.

Результати дослідження підтвердили високий рівень розвитку інституціональної та нормативно-правової бази альтернативної служби в Тайвані, що може слугувати ефективною моделлю для України. На основі цього запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження окремих елементів тайванської системи в українське законодавство з урахуванням національних правових, культурних та безпекових реалій, особливо в умовах триваючої війни та гострої необхідності в балансуванні оборонних потреб і дотримання прав людини.

Ключові слова: *релігійні організації, свобода совісті, альтернативна служба, релігійні переконання, правове регулювання, національна безпека, військовий обов'язок, Тайвань, Республіка Китай.*

Author Contributions: Conceptualization, Y.K.; Writing – original draft, Y.K.; Writing – review & editing, Y.K. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.
Funding: This research received no external funding.
Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.
Informed Consent Statement: Not applicable.
Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Mokhonchuk, B., & Kovtunenko, O. (2025). Alternatyvna sluzhba z mirkuvan sovisti: mizhnarodni standarty, sudova praktyka ta problemy rehuliuvannia v Ukraini [Alternative service for reasons of conscience: international standards, case law and problems of regulation in Ukraine]. *Ukrainskyi chasopys konstytutsiinoho prava – Ukrainian Journal of Constitutional Law*, 1(34), (pp. 44-59). Retrieved from: https://doi.org/10.30970/jcl.1.2025.5 [in Ukrainian].

2. Holub, V. (2024). Mizhnarodni ta konstytutsiini zasady prava liudyny na alternatyvnu (neviiskovu) sluzhbu [International and constitutional principles of the human right to alternative (non-military) service]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: Law*, (Vol. 1), 85, (pp. 188-195). Retrieved from: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.1.25 [in Ukrainian].

3. Pyroha, I.S., Bielova, M.V., & Fridmanska, V.I. (2025). Alternatyvna (neviiskova) sluzhba v umovakh voiennoho stanu [Alternative (non-military) service under martial law]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, (Vol. 4), 87, (pp. 347-352). Retrieved from: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.87.4.54 [in Ukrainian].

4. Bilash, O., & Karabin, T. (2022). Military and alternative (non-military) service of religious citizens in Ukraine. *Kościół i prawo*, 11(24), 1, (pp. 9-26). Retrieved from: https://doi.org/10.18290/kip22111-1 [in English].

5. Volunteer military service to start from 2013. (n.d.). (2012). *www.taiwaninsights.com.* Retrieved from: http://www.taiwaninsights.com/2012/01/17/volunteer-military-service-to-start-from-2013/ [in English].

6. Conscription program to be extended by two months. (n.d.). (2018). *www.taiwaninsights.com.* Retrieved from: https://surl.lu/dgxwei [in English].

7. Taiwan's substitute military service to focus on R&D in 2023. (n.d.). (2022). *focustaiwan.tw.* Retrieved from: https://focustaiwan.tw/politics/202212270009 [in English].

8. Constitution of the Republic of China (Taiwan). (n.d.). (2005). *www.constituteproject.org*. Retrieved from: https://surl.li/hzdhyk [in English].

9. Act Ministry of Justice of Military Service System (2023). *law.moj.gov.*

tw. Retrieved from: https://law.moj.gov.tw/ENG/LawClass/LawAll.aspx?p-code=F0040001 [in English].

10. Postanova Kabinet Ministriv Ukrainy Pro zatverdzhennia Polozhennia pro poriadok prokhodzhennia alternatyvnoi (neviiskovoi) sluzhby No. 360 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On Approval of the Regulations on the Procedure for Alternative (Non-Military) Service No. 360]. (1992). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/360-92-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

11. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro optymizatsiiu systemy tsentralnykh orhaniv vykonavchoi vlady» No. 1085/2010 [Decree of the President of Ukraine «On optimization of the system of central bodies of executive power» No. 1085/2010] (2010). *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1085/2010#Tekst [in Ukrainian].

12. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pytannia Ministerstva ekonomiky» vid 20 serpnia 2014 roku No. 459 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «Questions of the Ministry of Economy» dated August 20, 2014 No. 459]. (2014). *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/459-2014-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

13. Zakon Ukrainy «Pro alternatyvnu (neviiskovu) sluzhbu» vid 12 hrudnia 1991 roku No. 1975-XII [Law of Ukraine «On Alternative (Non-Military) Service» of December 12, 1991 No. 1975-XII]. (1991). *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1975-12#Text [in Ukrainian].

14. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 31 hrudnia 2004 r. No. 1795 «Pro vnesennia zmin do postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10 lystopada 1999 r. No. 2066» [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 31, 2004 No. 1795 «On Amendments to the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 10, 1999 No. 2066»]. (2004). *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://surl.li/ixyveg [in Ukrainian].

15. Zakon Ukrainy Pro korinni narody Ukrainy vid 01.07.2021 No. 1616-IX [Law of Ukraine on Indigenous Peoples of Ukraine dated 01.07.2021 No. 1616-IX]. (2021). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1616-20#Tekst [in Ukrainian].

16. Konstytutsiia Ukrainy vid 28.06.1996 No. 254k/96-VR [Konstytutsiia Ukrainy, 28.06.1996 No. 254k/96-VR]. (1996). *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://surl.li/awqoca [in Ukrainian].

17. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10 lystopada 1999 roku No. 2066 «Pro zatverdzhennia normatyvno-pravovykh aktiv shchodo zastosuvannia Zakonu Ukrainy «Pro alternatyvnu (neviiskovu) sluzhbu» [Resolution of the

Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 10, 1999 No. 2066 «For the approval of normative and legal assets, the Law of Ukraine «On Alternative (Non-Republican) Service» shall be applied]. (1999). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2066-99-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

18. Open for applications for research and development project service in 2023. (n.d.). (2023). *www.moi.gov.tw*. Retrieved from: https://surl.lu/xzkceq [in English].

19. Implementation plan for the use and review of alternative quotas for services from scientific research works. (n.d.). (2023). *rdss.nca.gov.tw*. Retrieved from: https://surl.li/jejfbt [in English].

20. 丁瑞峰 (2012). 國防工作訓儲制度與研發传果役制度之全用研究 (1979-2011) [Comparative studies of the system of obligations from the defense industry reserve and the system of replacement services in the sphere of research and development (1979-2011)]. 台灣：國立臺灣大學政沿學系學位说天. Retrieved from: https://doi.org/10.6342/NTU.2012.01369 [in Chinese].

21. 朱湘玲 (2012). 我國在事京役制度之研究 (1992-2012) [The Study of Substitute Military Service System in Taiwan (1992-2012)]. 台灣：國立臺灣大學政沿學系學位说天. Retrieved from: https://doi.org/10.6342/NTU.2012.01437 [in Chinese].

22. 普通替代役軍人訓練管理條例 PCode D0040020 [Regulations for training and service administration of general alternative servicemen PCode D0040020]). (2018). *law.moj.gov.tw*. Retrieved from: https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=D0040020 [in Chinese].

23. Rules for the application of the Law on the Civil Service System PCodeD0040017. (2021). *law.moj.gov.tw*. Retrieved from: https://surl.li/bpdhgs [in English].

24. Rules for the implementation of the Law on the Implementation of Alternative Services PCodeD0040018. (2018). *law.moj.gov.tw*. Retrieved from: https://surl.li/cjdeoh [in English].

25. Kodeks Zakoniv pro pratsiu Ukrainy vid 10.12.1971 No. 322-VIII [Labor Code of Ukraine dated 10.12.1971 No. 322-VIII]. (1971). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text [in Ukrainian].

26. 替代役役男報考大專校院考試加分規定 [*Regulations Regarding University Admission Preferences for Substitute Service Draftees*]. (2000). *law.moe.gov.tw*. Retrieved from: https://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=GL000421 [in Chinese].

27. 替代役役男因病退役或轉役審核及處理規定 [Regulations Governing the Evaluation and Handling of Substitute Service Draftees Who Are Discharged or Transferred Due to Illness or Injury]. (2015). *law.moe.gov.tw.* Retrieved from: https://surl.li/jbwdtt [in Chinese].

28. 勞動基準法 [Labor Standards Act]. (1984). *laws.mol.gov.tw.* Retrieved from: https://laws.mol.gov.tw/FLAW/FLAWDAT01.aspx?id=FL014930 [in Chinese].

29. 勞工保險條例 [Labor Insurance Act]. (1958). *laws.mol.gov.tw.* Retrieved from: https://laws.mol.gov.tw/FLAW/FLAWDAT01.aspx?id=FL014980 [in Chinese].

30. 勞工退休金條例 [Labor Pension Act]. (2004). *laws.mol.gov.tw.* Retrieved from: https://laws.mol.gov.tw/FLAW/FLAWDAT01.aspx?id=FL030634 [in Chinese].

31. Act of Military Service for Officers and Noncommissioned Officers of the Armed Forces. (2020). *law.moj.gov.tw.* Retrieved from: https://surl.lu/hxcvah [in English].

32. 替代役役男之懲處案件檢討報告 [Review of disciplinary cases in substitute service]. (n.d.). (2011). *www.ly.gov.tw.* Retrieved from: https://surl.lu/lhvygy [in Chinese].

33. Plekhanov, D., & Plekhanova, O. (2019). Udoskonalennja kadrovogo menedzhmentu v zbrojnih silah ukraïni v konteksti reform oboronnoï sferi.[Improving personnel management in the armed forces of Ukraine in the context of defense sector reforms]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 3, (pp.128–141). https://doi.org/10.34132/pard2019.03.08 [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Ярослав Котилко, доктор PhD в галузі знань публічне управління та адміністрування, заступник начальника, Відділу юридичного забезпечення та правової аналітики, Державної служби України з етнополітики та свободи совісті, м. Київ, Україна. E-mail: y.kotylko@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0000-0002-3870-5431.

Yaroslav Kotylko, Doctor of PhD in the field of public management and administration, Deputy Head of the Department of Legal Support and Legal Analytics at the State Service of Ukraine for Ethnopolitics and

Freedom of Conscience, Kyiv, Ukraine. E-mail: y.kotylko@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0000-0002-3870-5431.

Kotylko, Y. (2025). Alternative (non-military) service in Taiwan: legal regulation and comparative analysis with the Ukrainian experience. Public Administration and Regional Development, 29, 661-693. https://doi.org/10.34132/pard2025.29.01

DOI 10.34132/pard2025.29.02

Отримано: 10 лютого 2025
Змінено: 9 квітня 2025
Прийнято: 7 травня 2025
Опубліковано:
30 вересня 2025

Received: 10 February 2025
Revised: 9 April 2025
Accepted: 7 May 2025
Published:
30 September 2025

Maksym Slobodianyk

UN SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS AND THEIR IMPACT ON FINANCIAL STRATEGIES FOR PUBLIC WATER SUPPLY AND SANITATION MANAGEMENT IN UKRAINE AND THE WORLD

This article analyzes the impact of the UN Sustainable Development Goals, particularly SDG 6 «Clean Water and Sanitation», on financial strategies of public administration in the water supply and sanitation sector in Ukraine and worldwide. The authors aim to determine how the integration of international approaches can help address urgent problems related to outdated infrastructure, investment deficits, and a tariff policy misaligned with modern requirements. The study employs an analytical approach to review UN documents, programs, and recommendations by international financial institutions (World Bank, EBRD, OECD), as well as a comparative analysis of experiences in several EU countries and North America. An expert evaluation was conducted on Ukrainian public programs (including the «Drinking Water of Ukraine» initiative), along with a statistical analysis of funding and tariff-setting mechanisms. Case studies illustrate successful approaches to public-private partnerships, green bonds, and grant-based financing that could potentially be adapted to national realities. The research reveals that upgrading water supply infrastructure, ensuring drinking water quality, and developing modern tariff policies are closely tied to the effectiveness of attracting investments and adhering to sustainable development principles. A number of barriers-legislative, economic, and managerial-were identified,

complicating the adoption of international practices in Ukraine. The authors propose recommendations for crafting financial strategies that emphasize blended finance opportunities, green bond issuance, and transparent frameworks for public-private partnerships. Findings confirm the significance of a systemic approach, in which government entities, communities, and business structures jointly create conditions for modernizing the water sector. Innovative financial instruments are designed to reduce the burden on budgets and accelerate reforms. Integrating SDG 6 principles into national policies will not only improve water quality and sanitation but also bolster environmental security and raise overall living standards.

Keywords: *UN Sustainable Development Goals, financial strategies, water supply, sanitation, public-private partnership, green bonds, tariff policy.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. Ціль сталого розвитку 6 «Чиста вода та санітарія» має фундаментальне значення для забезпечення населення чистою питною водою та належними умовами гігієни. Наявність якісної води є визначальним чинником для збереження здоров'я людей, подолання бідності, розвитку економіки та збереження довкілля. У світі триває активна дискусія про те, що сталий доступ до водних ресурсів не може бути обмежений лише окремими регіонами, адже відсутність належного водопостачання й санітарних умов у будь-якій країні несе загрозу не лише місцевому населенню, а й формує глобальні виклики епідемічного й екологічного характеру. У контексті посилення кліматичних змін і зростаючого дефіциту прісної води ЦСР 6 слід розглядати як пріоритетну мету, орієнтовану на системні підходи, що включають урахування екологічних, економічних і соціальних аспектів.

Україна стикається з масштабними проблемами при реалізації зазначеної цілі, оскільки недостатнє фінансування стає перешкодою на шляху до модернізації водопровідно-каналізаційної інфраструктури. Без належних капіталовкладень і довгострокових інвестицій складно забезпечити оновлення застарілих систем

водопостачання, які страждають від фізичного зносу, втрат води у трубопроводах та відсутності сучасних очисних споруд. Існуюча тарифна політика часто не дозволяє покрити справжню собівартість надання якісних послуг, що призводить до дефіциту ресурсів у комунальних підприємств. Морально й технічно зношені системи не здатні гарантувати повноцінний доступ до безпечної води, а відтак виникає загроза санітарному стану міст і сіл. Проблема посилюється тим, що в багатьох випадках відсутня чітка стратегія ефективного залучення інвестицій у галузь, не кажучи вже про привабливі умови для потенційних інвесторів або приватних партнерів, які могли б допомогти у фінансуванні модернізації системи. Брак коштів негативно впливає на розвиток інновацій, що здатні забезпечити економне та раціональне використання водних ресурсів, на впровадження технологій очищення стічних вод.

Матеріал і методи дослідження передбачали розроблення гіпотези, згідно з якою системне впровадження Цілей сталого розвитку ООН у сфері водопостачання та водовідведення стимулює перегляд фінансових стратегій публічного управління, створюючи більш гнучкі підходи до планування бюджетів, інвестицій і тарифної політики. Для перевірки цієї гіпотези було застосовано комплексний якісний метод, що включає аналітичне моделювання, порівняльний документальний аналіз і експертне оцінювання політик. Аналітичне моделювання використовувалося для прогнозування впливу різних сценаріїв фінансування водного сектору в умовах впровадження ЦСР 6. Побудовано модель взаємозв'язку між рівнем державних інвестицій, рівнем тарифів та ефективністю модернізації інфраструктури. Порівняльний документальний аналіз охоплював дослідження міжнародних регуляторних актів, урядових програм та рекомендацій світових фінансових інституцій, таких як Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), OECD, а також політик ЄС у сфері водопостачання. Експертне оцінювання передбачало аналіз національних програм фінансування водного сектору, зокрема державної програми «Питна вода України», механізмів тарифоутворення та залучення інвестицій. Статистичний аналіз ґрунтувався на обробці даних щодо обсягів інвестицій у

 DOI 10.34132/pard2025.29.02

водну інфраструктуру, рівня зношеності мереж, тарифної політики та ефективності їхнього регулювання. У межах дослідження сформовано зразок офіційних регулятивних актів, міжнародних рекомендацій, програм розвитку та звітів урядових і неурядових організацій, які стосуються реалізації Цілей сталого розвитку у водному секторі як в Україні, так і у вибраних країнах ЄС та Північної Америки. Головними джерелами слугували публікації ООН, аналітичні дані європейських і світових фінансових інституцій та національні стратегії водогосподарського розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових досліджень і публікацій, присвячених впровадженню Цілей сталого розвитку ООН у сфері водопостачання та водовідведення, засвідчує помітний інтерес міжнародних і вітчизняних науковців до проблеми фінансової підтримки водного сектора. У працях Світового банку детально висвітлено необхідність залучення додаткових ресурсів і зміцнення інституційної спроможності для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів. В аналітичних звітах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) наголошено на важливості прозорої тарифної політики, що стимулює інвестиційну привабливість системи водопостачання. Фахівці Hukka і Katko звертають увагу на успішні кейси державно-приватного партнерства в країнах ЄС, де поєднання державного фінансування з бізнес-ресурсами сприяє оновленню інфраструктури й підвищенню якості послуг. В українських дослідженнях домінує думка про необхідність посилення державної підтримки комунальних підприємств і водоканалів, однак відзначається недостатня узгодженість політик, складна регуляторна база і відсутність стимулів для довгострокових фінансових вкладень.

Попри значну кількість праць, присвячених теоретичному обґрунтуванню важливості Цілей сталого розвитку, залишається низка не до кінця вирішених питань. По-перше, існує обмежене висвітлення практичних механізмів адаптації міжнародних фінансових інструментів до українських реалій з огляду на правові та економічні обмеження. По-друге, в науковій літературі бракує систематизованого порівняння досвіду різних країн, зокрема щодо

залучення зелених облігацій та грантових ресурсів для модернізації водовідведення. По-третє, недостатньо досліджено, як саме синергетичний ефект від поєднання державних і приватних коштів відображається на практичній реалізації ЦСР 6, на підвищенні інвестиційної привабливості галузі. Усе це ускладнює інтеграцію глобальних пріоритетів у фінансові стратегії публічного управління та вказує на потребу комплексного підходу, який враховує не лише економічні чинники, а й соціальні та екологічні аспекти.

Аналіз наукових джерел свідчить про зростаючу увагу світової спільноти до запровадження Цілей сталого розвитку ООН у галузі водопостачання та водовідведення. У працях іноземних дослідників, зокрема J. Hukka, T. Katko, A. Brown, S. Martin, відображено необхідність залучення різноманітних фінансових інструментів і активної взаємодії державних і приватних партнерів для модернізації інфраструктури. Окремі аналітичні звіти Світового банку та Організації економічного співробітництва та розвитку акцентують на важливості прозорої тарифної політики і створення сприятливих інвестиційних умов. У вітчизняному науковому просторі активно досліджуються загальні аспекти сталого розвитку та вдосконалення фінансового менеджменту, зокрема у працях О. Білянського, Л. Бражнікової, Г. Крамаренко, О. Ігнатенко, Н. Олійник, В. Полуянова, В. Бодрова, І. Розпутенка, Л. Ільченко-Сюйви, О. Кілієвич, І. Запатріної, Ю. Кірсанова та інших. Утім, наявні дослідження здебільшого не враховують специфіки сфери водопостачання й водовідведення, обмежуючись загальними тезами щодо формування фінансових стратегій у державно-управлінському середовищі. Така ситуація ускладнює розуміння того, яким чином глобальні цілі й рекомендації можуть бути інтегровані у вітчизняний контекст для розв'язання гострих проблем старіння інфраструктури, низької інвестиційної привабливості та обмеженого державного фінансування. Недостатньо висвітлено питання про те, в який спосіб застосування міжнародних кейсів (зелені облігації, спеціалізовані фонди, державно-приватне партнерство) може вплинути на фінансові стратегії в Україні з урахуванням адміністративних та економічних реалій. Наявний

 DOI 10.34132/pard2025.29.02

дисбаланс між глобальними рекомендаціями й національною регуляторною базою, нестача вичерпних емпіричних підтверджень успішного впровадження проєктів водного сектора свідчать про потребу в додаткових дослідженнях, зорієнтованих на практичні механізми інтеграції Цілей сталого розвитку у фінансову політику публічного управління водопостачанням та водовідведенням.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження впливу Цілей сталого розвитку ООН на формування та реалізацію фінансових стратегій публічного управління водопостачанням і водовідведенням в Україні з урахуванням міжнародного досвіду та вітчизняних особливостей, розробити рекомендації щодо підвищення ефективності фінансування цієї сфери.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ціль сталого розвитку 6 (ЦСР 6) «Чиста вода та санітарія» відіграє фундаментальну роль у глобальній стратегії збереження здоров'я населення та забезпечення сталого економічного розвитку. Вода є одним із базових природних ресурсів, а її дефіцит або низька якість призводить до масштабних екологічних, економічних і соціальних наслідків. У світі стрімке зростання населення та зміни клімату створюють додаткові виклики, зокрема зменшення доступності прісної води й нерівномірний розподіл її запасів у різних регіонах. Водночас промислове забруднення, неконтрольований відбір води для сільського господарства та недосконалість інфраструктурних рішень ускладнюють реалізацію заходів з ефективного управління водними ресурсами. ЦСР 6 спрямовує увагу урядів і міжнародних організацій на комплексні підходи, що поєднують технічні, соціальні та економічні інструменти для досягнення сталих результатів [4].

Відповідно до ЦСР 6, основний акцент робиться на гарантуванні доступу до чистої питної води та належної санітарії всім без винятку. Це передбачає значне вдосконалення інфраструктури водопостачання, впровадження інноваційних технологій для очищення стічних вод, формування свідомого ставлення населення до раціонального використання води. В контексті багатьох країн, які мають обмежені фінансові ресурси, наголошується на важливості

залучення інвестицій і створення привабливих умов для розвитку інфраструктурних проєктів. Вирішальну роль відіграє активна участь держави, яка має забезпечити регуляторне поле, зосереджене на прозорих тарифах, моніторингу якості води та контролі над обсягами забору. Окрім цього, нагальною потребою стає співпраця між урядовими структурами, неурядовими організаціями, науковими установами й бізнесом задля системного підходу до покращення водного сектору.

Сталий підхід до управління водними ресурсами передбачає не лише технологічні рішення, а й уважний аналіз екосистемних зв'язків. Водні системи є одним із ключових чинників підтримання біорізноманіття, тому надмірне водокористування, забруднення річок або осушення боліт може спричинити втрату цінних природних середовищ існування. Це призводить до деградації екосистемних послуг, що, своєю чергою, зачіпає сільське господарство, рибальство та туристичну сферу. У результаті виникає ланцюгова реакція: екологічна криза може спровокувати зниження врожайності, скорочення робочих місць, а відтак, і збільшення соціальних проблем [1]. ЦСР 6 ставить за мету мінімізувати подібні ризики через інтегрований підхід, коли управління водою розглядається в контексті збереження природних ландшафтів, зміцнення місцевих громад та покращення сталих методів виробництва. В цьому сенсі ефективне планування водокористування є важливою умовою для запобігання регіональним екологічним кризам.

З економічної точки зору, наявність або відсутність якісної системи водопостачання та санітарії може суттєво впливати на привабливість регіону для інвесторів і загальний рівень добробуту. Коли підприємства отримують надійний доступ до водних ресурсів належної якості, це стимулює розвиток промислового та аграрного секторів, створює умови для підвищення конкурентоспроможності продукції на світових ринках. Водночас у випадку занедбаних інфраструктур або забруднених джерел вода може стати обмежувальним чинником, через який інвестори воліють обрати інші регіони чи країни. У такому разі державі доводиться витрачати значні суми на лікування населення, що страждає від хвороб,

 DOI 10.34132/pard2025.29.02

пов'язаних із неякісною водою. Це, у свою чергу, посилює тиск на медичну систему й соціальні фонди, відволікаючи ресурси від інших важливих напрямів розвитку. Таким чином, ефективна реалізація ЦСР 6 прямо впливає на економічну стабільність [2].

Соціальні аспекти відіграють не меншу роль у системі управління водними ресурсами. Нерівномірний доступ до води може посилювати існуючі нерівності, збільшуючи ризик соціальних конфліктів у регіонах, де через виснаження джерел води населення починає відчувати гостру нестачу. У разі стихійних лих чи екологічних катастроф (повеней, засух) найбільш вразливі верстви населення зазнають найістотніших втрат. ЦСР 6 спрямована на те, щоб кожна людина мала гарантований мінімальний доступ до безпечної води, що в довгостроковій перспективі сприяє зменшенню бідності та поліпшенню рівня освіти, адже діти мають менше шансів пропускати навчання через хвороби, пов'язані з неякісною водою. Водночас належні санітарні умови зменшують поширення інфекційних захворювань, забезпечують гідні умови для здоров'я в місті й селі [18].

Досягнення ЦСР 6 тісно переплітається з іншими цілями сталого розвитку, зокрема з подоланням бідності (ЦСР 1), забезпеченням здорового способу життя (ЦСР 3) та відповідальним споживанням (ЦСР 12). Стійке управління водними ресурсами є своєрідним базисом для багатьох економічних і соціальних процесів, адже впливає на енергетичну галузь (гідроенергетика), сільське господарство (зрошувальні системи), туризм і інші сфери. Це накладає додаткову відповідальність на уряди, які повинні розробляти комплексні політики й регуляторні акти, що узгоджені між собою і формують єдину стратегічну лінію щодо водної безпеки. Успішна імплементація таких політик потребує координації зусиль між міністерствами, місцевими громадами, науково-дослідницькими організаціями та приватним сектором. Приклад багатьох європейських країн свідчить, що спільні ініціативи можуть бути ефективні, коли вони підкріплені прозорою та передбачуваною фінансовою базою [3].

Досить вагомим інструментом підвищення результативності водного сектора є залучення різних моделей фінансування, орієнтованих на довгостроковий розвиток і збереження природних ресурсів. Крім традиційних схем державного фінансування через бюджети, великого поширення набули проєкти державно-приватного партнерства, що поєднують публічні та приватні інвестиції. Успішно зарекомендували себе різноманітні фонди, орієнтовані на екологічну складову, які дають змогу модернізувати інфраструктуру водопостачання й водовідведення, водночас дбаючи про охорону довкілля. Не менш важливою є інформатизація та оцифрування процесів моніторингу і контролю витрат, щоб запроваджувати гнучкі тарифні моделі й стимулювати населення до економного споживання. Задля цього застосовують сучасні технології, впроваджують «розумні» лічильники і створюють платформи, що дозволяють оперативно реагувати на витоки й аварії.

Істотне значення при реалізації ЦСР 6 у світовому масштабі має міжнародна співпраця, яка відкриває можливості для обміну досвідом і технологіями, спільного навчання та розробки комплексних підходів до захисту водних ресурсів. Програми ООН, Європейського Союзу, інших глобальних структур пропонують консультативну й фінансову підтримку, дозволяючи країнам із різним рівнем економічного розвитку просуватися до мети «Вода та санітарія для всіх» [6]. Поряд із цим зростає потреба у розробленні міжнародних договорів, що регулюють транскордонне використання води, адже великі річкові басейни часто виходять за межі однієї держави. Злагоджена політика в цьому напрямі здатна запобігти конфліктам і сприяти збереженню водних екосистем. Таким чином, ЦСР 6 виступає глобальним орієнтиром для всіх країн, незалежно від рівня розвитку: виконання цієї цілі є нагальною умовою запобігання екологічним кризам, економічним збиткам і соціальним загрозам.

Фінансові моделі, які використовуються у світі для реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР), формують гнучку систему залучення капіталу, що враховує особливості різних держав і специфіку кожного сектора. Одним із поширених інструментів

 DOI 10.34132/pard2025.29.02

є зелені облігації, які випускаються урядами або корпораціями й націлені на екологічні проєкти. Залучення коштів відбувається шляхом пропозиції інвесторам боргових паперів, де отримані ресурси спрямовуються на зниження негативного впливу на довкілля або на впровадження технологій, орієнтованих на сталий розвиток. Емітенти зелених облігацій зобов'язані звітувати про використання коштів, підтверджуючи відповідність проєктів заявленим екологічним вимогам. Така прозорість формує довіру серед інвесторів і стимулює конкурентний ринок екологічно орієнтованих ініціатив. Прикладом є практика деяких країн Європейського Союзу, де зелена складова набуває дедалі більшого значення, оскільки держави прагнуть скоротити викиди парникових газів та оновити інфраструктуру відповідно до принципів сталого використання ресурсів (табл. 1).

Таблиця 1.

Фінансові механізми реалізації ЦСР 6 у сфері водопостачання

Фінансовий інструмент	**Суть механізму**	**Приклади використання**	**Переваги**
Зелені облігації	Емітент залучає кошти від інвесторів для екологічних проєктів, зокрема у сфері водопостачання та очисних споруд.	ЄС активно використовує зелені облігації для фінансування інфраструктурних проєктів у сфері водопостачання.	Залучення приватного капіталу на екологічні проєкти, прозорість використання коштів.
Державно-приватне партнерство	Приватний сектор фінансує, будує або управляє об›єктами водопостачання за державного контролю.	Франція, Німеччина, США застосовують механізм ДПП для оновлення очисних споруд і модернізації водних мереж.	Зниження фінансового навантаження на державний бюджет, покращення управління об'єктами.

продовження таблиці 1

Грантове фінансування	Міжнародні та благодійні фонди надають безповоротні кошти на екологічні та соціальні проєкти.	Фонд Глобального екологічного партнерства надає гранти для очищення води в країнах, що розвиваються.	Безповоротне фінансування, відсутність боргового навантаження.
Змішане фінансування	Поєднання різних джерел фінансування (державні кошти, приватні інвестиції, міжнародні кредити).	Канада та Велика Британія залучають змішане фінансування для модернізації водопровідної інфраструктури.	Розширення можливостей для фінансування великих проєктів, диверсифікація ризиків.

Джерело: сформовано автором

Іншою популярною моделлю є змішане фінансування, що ґрунтується на поєднанні коштів з різних джерел. Використовується вкладення від державних структур, міжнародних організацій і приватного сектору, причому частка ризику може бути розподілена нерівномірно: приватні інвестори зацікавлені в отриманні прибутку, тоді як держава або грантодавці можуть виступати в ролі гаранта чи організатора. Такий підхід відкриває шлях до реалізації масштабних проєктів, які неможливо втілити лише за рахунок одного джерела. Наприклад, зведення сучасних водоочисних комплексів потребує значних капіталовкладень і тривалої окупності, тому включення держави гарантує певну стабільність і знижує ризики для приватних партнерів. Змішане фінансування дає змогу залучати більше коштів і посилювати довіру між учасниками, оскільки всі зацікавлені сторони прагнуть спільного успіху. Застосування таких механізмів у державах, що розвиваються, може відіграти вирішальну роль, адже дозволяє зменшити фінансові бар'єри та прискорити впровадження інфраструктурних змін [5].

 DOI 10.34132/pard2025.29.02

Суттєвий внесок у просування проєктів, пов'язаних із виконанням ЦСР, роблять благодійні фонди. Створені з ініціативи заможних осіб, великих корпорацій або релігійних спільнот, ці інституції надають гранти та безповоротну допомогу. Їхні пріоритети можуть стосуватися зокрема водопостачання й водовідведення, охорони здоров'я, освіти, соціальних питань. Допомога від благодійних фондів часто є каталізатором для проєктів, які не можуть отримати фінансування з традиційних джерел. Серед найбільш відомих прикладів – Глобальний фонд для боротьби зі СНІДом, туберкульозом і малярією, що має комплексні програми підтримки у багатьох країнах. Для водного сектору діяльність фондів дає можливість отримати стартове фінансування, запровадити нові технології або підвищити кваліфікацію працівників. Отримана підтримка стає особливо цінною у регіонах з обмеженими фінансовими ресурсами, де відсутня розвинена інфраструктура чи немає доступу до великих інвестиційних проєктів.

Спеціальні банківські програми для реалізації Цілей сталого розвитку набувають популярності у міжнародній практиці, адже фінансові установи починають приділяти дедалі більше уваги соціальній і екологічній складовій. Деякі банки надають пільгові кредити для підприємств, що зобов'язуються модернізувати виробничі процеси з метою зниження негативного впливу на довкілля, або для комунальних підприємств, які впроваджують енергоефективні чи водозберігаючі технології. Банки можуть пропонувати знижені відсоткові ставки, якщо проєкти проходять ретельний аудит, підтверджуючи стале спрямування. Крім пільгових кредитів, існують банківські грантові програми, коли частина коштів виділяється на безповоротній основі. Фінансові установи часто співпрацюють із міжнародними організаціями, щоб залучати додаткові ресурси. У такий спосіб спеціалізовані програми стимулюють підприємства та муніципалітети до прогресивних змін, допомагаючи їм долати бар'єри первинних інвестицій [8].

Державно-приватне партнерство може стати одним із найдієвіших методів у досягненні ЦСР 6 і забезпеченні якості інфраструктури загалом. Суть полягає у взаємодії державних

органів з бізнесом для реалізації довгострокових проєктів, котрі мають важливе суспільне значення. Держава відповідає за створення правового середовища, що гарантує прозорість процесів і стабільність умов інвестування, а приватний сектор вкладає кошти, технології та управлінські знання. Завдяки такому співробітництву вдається суттєво зекономити державні ресурси, оскільки частину ризиків і видатків бере на себе бізнес. Наприклад, у сфері водопостачання приватні компанії можуть проєктувати, будувати та обслуговувати станції очистки або системи розподілу, отримуючи за це плату від користувачів чи державних структур за контрактом. Один із прикладів успішної реалізації такої моделі зафіксовано в деяких європейських містах, де міська рада уклала договір із компанією, яка відповідає за оновлення мереж і постачання води за відповідними стандартами. Такий формат партнерства дає змогу модернізувати застарілу інфраструктуру без надмірного навантаження на бюджет, зберігаючи водночас контроль громади над якістю послуг [7].

Міжнародні проєкти, орієнтовані на впровадження водозберігаючих технологій чи відновлення зруйнованих каналізаційних систем, часто поєднують кілька моделей фінансування одночасно. Наприклад, зелена облігація може стати основним джерелом залучення коштів, змішане фінансування гарантує диверсифікацію ризиків, а державно-приватне партнерство підтримує практичну реалізацію з боку бізнесу. У підсумку створюється багатовекторний механізм, де уряд, інвестори, фінансові установи і місцеві громади співпрацюють за чітко визначеними правилами та з урахуванням довгострокових цілей розвитку. Така модель сприяє прозорості та підзвітності, адже кожен учасник має власну зону відповідальності, а кінцевий результат оцінюється через конкретні показники впливу на довкілля та якість життя населення.

Глобальні практики демонструють, що фінансова підтримка Цілей сталого розвитку виходить за межі традиційних підходів і системно інтегрує інновації. Банки та інституційні інвестори все частіше враховують екологічні, соціальні та управлінські критерії

 DOI 10.34132/pard2025.29.02

(ESG) під час ухвалення рішень про надання позик або купівлю активів. Суттєву роль відіграють сталі індекси на фондових ринках, які складаються з компаній, що відповідають певним екологічним та соціально орієнтованим стандартам. Участь у таких індексах підвищує репутацію корпорацій, одночасно відкриваючи доступ до більшого кола інвесторів, орієнтованих на сталість. Цей підхід прямо впливає на доступність ресурсів для проєктів, які мають потенціал сприяти виконанню Цілей сталого розвитку. Коли банки чи фонди оцінюють доцільність співпраці, вони перевіряють не лише фінансові показники проєкту, а й екологічну складову, дотримання прав людини, дбайливе ставлення до персоналу. Це змінює парадигму управління капіталом у бік більш усвідомленого ставлення до ресурсів і відповідальних бізнес-практик.

Тенденції, що спостерігаються у фінансових моделях для реалізації ЦСР, свідчать про перехід від вузькоекономічного погляду до комплексної оцінки впливу проєктів на середовище, суспільство й управлінські структури. Водночас необхідною складовою стає забезпечення прозорості та підзвітності на кожному етапі фінансування, аби уникати корупційних ризиків і зловживань. Держави, які прагнуть пришвидшити впровадження ЦСР, зокрема і в галузі водопостачання та водовідведення, заохочують інституційне партнерство й створюють сприятливі регуляторні умови для залучення іноземного капіталу. У рамках такої політики особливо важливим є підвищення обізнаності громадськості, тому реалізується низка просвітницьких ініціатив і платформ, що дозволяють громадянам моніторити розподіл виділених ресурсів [10].

Синергія між різними фінансовими моделями може забезпечити ефективніше освоєння коштів і результативніше використання часу. Якщо державні програми є доволі консервативними у процедурі ухвалення рішень, то приватні інвестори здатні швидше реагувати на зміни ринку. Фонди благодійників надають фінансову гнучкість і готовність підтримувати новаторські проєкти, які інакше залишилися б без уваги. Банківські установи надають професійні інструменти оцінки ризиків та аудиту, а змішане фінансування забезпечує

унікальне поєднання пільгових і комерційних умов, що відкривають двері для масштабних ініціатив. Усе це сприяє багатовекторному розвитку, де кожен суб'єкт фінансового ринку отримує свою вигоду, водночас реалізуючи сталі завдання. Подібний підхід особливо перспективний для галузі водокористування, де модернізація застарілих мереж, впровадження новітніх фільтраційних систем і розвиток інноваційних способів перероблення відходів вимагають істотних капіталовкладень і чіткого менеджменту.

Загальний аналіз світового досвіду вказує на те, що реалізація Цілей сталого розвитку залежить від поєднання різноманітних фінансових моделей, кожна з яких виконує свою роль у великій екосистемі. Зелені облігації популяризують екологічні принципи серед широкого кола інвесторів, змішане фінансування розподіляє ризики й підвищує довіру до масштабних ініціатив, банківські програми стимулюють компанії впроваджувати стандарти сталого бізнесу, а державно-приватне партнерство поєднує економічну вигоду з публічними інтересами. Завдяки такому різнобарвному набору інструментів існує ширший простір для творчого вирішення завдань, закладених у ЦСР, що дозволяє пристосовуватися до реалій кожної конкретної країни та галузі. Ключовим елементом успіху залишається наявність узгоджених правил гри й політичної волі до створення стабільних умов, за яких інвестори та всі зацікавлені сторони можуть відповідально працювати, не ризикуючи потрапити в правові чи економічні пастки [9].

Політика України у сфері фінансування водопостачання формується на перетині державних пріоритетів, економічних реалій і потреб населення в якісній питній воді. З огляду на складну ситуацію з інфраструктурою водних мереж і неповну модернізацію очистних споруд, актуалізується важливість чіткого регулювання й належного розподілу коштів. Державні органи зобов'язані орієнтуватися на сучасні стандарти управління, зокрема імплементацію європейських підходів, щоб гарантувати доступ громадян до безпечної води. Попри певні позитивні зрушення, країна ще долає наслідки тривалої експлуатації застарілих трубопроводів і відсутності достатніх інвестицій у цю галузь. На порядку денному

 DOI 10.34132/pard2025.29.02

перебуває питання про те, у який спосіб мобілізувати ресурси з бюджетів різних рівнів і водночас створити прозору тарифну політику, щоб системно наблизитися до покращення показників водозабезпечення.

Роль державного бюджету полягає передусім у фінансуванні державних програм, спрямованих на відновлення та розвиток мереж водопостачання. Однією з таких ініціатив є «Питна вода України», що передбачає будівництво нових насосних станцій, реконструкцію водогонів і впровадження сучасних технологій очищення. Крім виконання технічних робіт, програма включає заходи з навчання персоналу, який обслуговує системи подачі води. Однак обсяги виділених коштів не завжди відповідають справжнім потребам, а частина проєктів залишається недофінансованою через бюджетні обмеження. У цій ситуації держава прагне залучити іноземні кредити й гранти, щоб посилити ефект від власних видатків. Така практика потребує створення сприятливих умов і запровадження прозорих процедур, покликаних гарантувати цільове використання отриманих ресурсів [11].

Місцеві бюджети мають значний вплив на якість водопостачання, оскільки більшість комунальних підприємств належить органам місцевого самоврядування. Виконання завдань з оновлення водопровідно-каналізаційного господарства залежить від того, наскільки ефективною є фінансова політика регіональних і муніципальних влад. За умов децентралізації громади отримали ширші повноваження та певні додаткові джерела доходів, але водночас зросла і відповідальність за результати. Поява об'єднаних територіальних громад уможливлює більш комплексний підхід до планування інфраструктурних проєктів, проте може бракувати кваліфікованих кадрів для розроблення довгострокових стратегій. У багатьох випадках місцеві бюджети не спроможні самотужки профінансувати великі модернізаційні ініціативи, тому шукають співпраці з державою, інвесторами чи міжнародними організаціями. Суттєве значення має виважене формування тарифів на послуги, що безпосередньо впливає на надходження коштів до комунальних підприємств.

Тарифи залишаються суперечливим інструментом, оскільки мають задовольняти інтереси різних сторін. Споживачі прагнуть отримати доступ до якісної води за справедливою ціною, а комунальні підприємства бажають мати стале джерело фінансування на утримання мереж і оновлення обладнання. Державні регулятори, зокрема Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, визначають граничні тарифи, виходячи з економічних показників та соціальної захищеності населення. У випадку надмірного стримування тарифів зростає ризик недофінансування систем, що в підсумку призводить до аварій, втрат води й зниження якості послуг. Якщо тарифи стають надто високими, виникає соціальна напруга й нерідко збільшується кількість боржників, які не в змозі вчасно сплачувати за воду. Таким чином, тарифна політика вимагає збалансованих рішень, що орієнтуються на реальні витрати, можливості людей і необхідність розвиткових проєктів.

Україна намагається впроваджувати державні програми й реформи, покликані покращити водопостачання, зокрема через оновлення законодавства та гармонізацію його з європейськими директивами. Уперше питання інтегрованого управління водними ресурсами постало на законодавчому рівні при ухваленні актів щодо питної води й питного водопостачання. Закон «Про питну воду, питне водопостачання та водовідведення» передбачає впровадження сучасних стандартів щодо стану систем і якості води. На центральному рівні заплановано створення прозорих правил для залучення приватних інвестицій, а на місцевому – налагодження дієвої взаємодії між комунальними підприємствами та громадами. Для посилення контролю запроваджено системи моніторингу, які дають змогу відстежувати стан водопровідних мереж, рівень втрат і періодичність профілактичних ремонтів. Хоча мета цих заходів полягає в поступовому переході до сталого водокористування, на практиці реалізація стикається з браком коштів і недостатньою координацією.

Паралельно з комплексним оновленням правової бази впроваджуються реформаторські кроки, пов’язані із залученням

 DOI 10.34132/pard2025.29.02

додаткових джерел фінансування. Міністерство фінансів, у співпраці з іншими відомствами, розглядає можливості використання кредитних ліній від міжнародних фінансових організацій, що пропонують пільгові умови для екологічно безпечних проєктів у водному секторі. Банківські установи України починають приділяти більше уваги сталим ініціативам у комунальному господарстві. Зокрема, з'являються програми, де частину відсотків компенсують із держбюджету, якщо комунальні чи приватні підприємства реалізують модернізаційні проєкти з екологічною складовою. На думку експертів, подібна практика здатна зацікавити бізнес у розвитку галузі, проте передбачає наявність чітких критеріїв оцінки ефективності вкладених коштів і гарантій їхнього цільового застосування [12].

Серед державних програм, спрямованих на покращення водопостачання, виділяють «Питну воду України», що має на меті поступове забезпечення жителів якісною водою через комплекс інженерно-технічних заходів. Документ передбачає розвиток інфраструктури, впровадження нових технологій і створення автоматизованих систем контролю. Окремий акцент робиться на зонуванні водопровідних мереж, аналізі стану підземних джерел і водойм, які слугують питними резервуарами. Одночасно важливою складовою політики залишається роз'яснювальна робота з населенням про необхідність раціонального використання води й дбайливого ставлення до довкілля. Утім, успіх таких програм залежить від того, чи вистачить фінансових вливань із держбюджету та чи здатні місцеві бюджети підготувати передпроєктні документи і співфінансувати модернізацію [14].

Завдяки реформі децентралізації громади почали самостійно визначати пріоритетні завдання, серед яких модернізація водогонів і очистних споруд нерідко займає провідні місця. На практиці часто виникає потреба у підготовці кваліфікованих кадрів, адже оцінка стану водопровідно-каналізаційних систем та аналіз можливих рішень вимагають професійного підходу. Деякі великі міста намагаються залучити міжнародних експертів або приватні консультаційні компанії. Громади з меншою чисельністю

населення покладаються на рекомендації державних інституцій і на власних фахівців, від чиїх знань залежить обґрунтованість проєктів і розрахунки. Цей процес свідчить про прагнення перейти від фрагментарних ремонтів до системної модернізації, однак потребує суттєвого фінансового підґрунтя та налагодженої координації між різними рівнями влади.

Деякі експерти наголошують на тому, що реальна ефективність водного сектора залежить від прийняття державних концепцій, які враховують розвиток економіки, демографічні зміни та екологічні виклики. Питання прозорості тарифів залишається одним із ключових, оскільки без логічного розрахунку платежів комунальні підприємства не можуть забезпечити себе достатніми коштами, а населення нарікає на погану якість води. У свою чергу, держава повинна розвивати механізми субсидіювання незахищених верств суспільства, захищаючи їх від перевантаження тарифами. Реалізація подібних реформ несе потенціал для розв'язання давніх проблем, але потребує координації між різними міністерствами, залученими до розвитку водної інфраструктури [15].

Сумарно можна ствердити, що політика України у сфері фінансування водопостачання поступово набуває комплексного характеру. Влада намагається поєднувати державне й місцеве фінансування, залучати кредити й інвестиції, формувати прозорі тарифи. Державні програми покликані стимулювати модернізацію мереж і впровадження нових технологій, а реформування законодавчої бази наближає країну до європейських стандартів. Проте нинішні зусилля часто гальмуються через обмежені ресурси, слабку координацію та нерозвинену культуру спільного прийняття рішень. Успішна розв'язка цих проблем вимагатиме послідовної реалізації реформ, покращення економічної ситуації та ефективного діалогу між державою, громадами і приватними компаніями, що мають на меті розвиток водної галузі [8].

Реалізація міжнародних практик у сфері водопостачання на території України стикається з низкою бар'єрів, що мають як внутрішній, так і зовнішній характер (табл. 2). Мова йде про законодавчі обмеження, економічні труднощі та управлінські виклики,

 DOI 10.34132/pard2025.29.02

які гальмують процес запровадження сучасних підходів до фінансування й організації водогосподарських послуг. Пошук способів подолання цих перепон є важливою умовою для підвищення якості питної води, розширення інфраструктури й запобігання екологічним ризикам. Україна вивчає досвід Європейського Союзу, Північної Америки та інших регіонів, щоб інтегрувати перевірені часом методи й формувати дієві механізми залучення коштів. При цьому уряд і місцеві громади намагаються поєднати універсальні принципи з реаліями, в яких існують істотні адміністративні та фінансові обмеження.

Таблиця 2.

Фінансування водопостачання в Україні

Ключові аспекти	Опис
Державні програми	Програма «Питна вода України» спрямована на розвиток інфраструктури, зонування мереж, аналіз стану водойм і роз'яснювальну роботу.
Роль децентралізації	Громади самостійно визначають пріоритети у сфері водопостачання, залучають міжнародних експертів, покладаються на власних фахівців.
Потреба у фахівцях	Оцінка водопровідно-каналізаційних систем і підготовка проєктів вимагають професійних кадрів, що є викликом для багатьох громад.
Прозорість тарифів	Тарифи повинні бути прозорими та економічно обґрунтованими, але також враховувати субсидіювання незахищених верств населення.
Фінансові механізми	Поєднання державного й місцевого фінансування, залучення кредитів, інвестицій, розвиток державно-приватного партнерства.
Основні виклики	Обмежені фінансові ресурси, слабка координація між органами влади, необхідність реформування законодавчої бази.

Джерело: сформовано автором

Найпомітнішим викликом виглядає недосконаліть законодавчого поля, що регулює відносини у водному секторі. Трапляються суперечності між різними нормативними актами, а деякі положення не узгоджені з європейськими директивами. Унаслідок цього муніципалітети або інвестори можуть втрачати час на погодження дозвільних документів, які дублюються чи мають надлишковий бюрократичний характер. Частина зарубіжних методик, які демонструють успішність в інших державах, не знаходить належної підтримки, оскільки відсутні норми, що дають змогу впровадити їх без додаткових узгоджень. Водночас складна процедура отримання ліцензій, різні підходи до тарифоутворення й не завжди прозорі умови конкуренції створюють дисбаланс між потенційними можливостями бізнесу та фактичними правилами гри на ринку. Це обмежує залучення іноземних інвесторів, які очікують на стабільність і передбачуваність правових норм [7].

Економічні бар'єри включають брак масштабних фінансових ресурсів для оновлення застарілої інфраструктури й низьку платоспроможність населення. Водопровідні й каналізаційні мережі, що часто експлуатуються ще з радянських часів, потребують заміни, а споруди очищення не відповідають сучасним вимогам. Витрати на капітальний ремонт або повне переоснащення є надмірними для місцевих бюджетів, особливо в громадах, які не мають потужної промислової бази чи достатніх власних податкових надходжень. Інвестори, які могли б профінансувати подібні проєкти, прагнуть отримати гарантії окупності, а тарифи, що формуються під впливом соціально-економічної ситуації, не завжди покривають реальні витрати. У результаті, багато комунальних підприємств змушені шукати компроміси, утримувати низьку вартість послуг і обмежувати вкладення у модернізацію. Такий підхід негативно впливає на якість води, адже аварійність мереж і втрати у трубопроводах ускладнюють гарантування безпеки (табл. 3) [3].

 DOI 10.34132/pard2025.29.02

Таблиця 3.

Основні виклики та можливі рішення у сфері фінансування водопостачання

Ключовий аспект	Опис проблеми	Можливі рішення
Синергія фінансових моделей	Поєднання різних фінансових джерел забезпечує ефективність, але потребує узгоджених механізмів співпраці.	Запровадження механізмів координації між державним, приватним і міжнародним секторами для узгодженого фінансування.
Законодавчі виклики	Наявність суперечностей у нормативних актах та неузгодженість з європейськими стандартами гальмують реформи.	Адаптація законодавства до вимог ЄС, усунення бюрократичних перепон, створення єдиних стандартів для водного сектору.
Економічні бар'єри	Брак інвестицій, застаріла інфраструктура, низька платоспроможність населення обмежують можливості модернізації.	Розробка інвестиційних програм із пільговими умовами для модернізації водопостачання та стимулювання державно-приватного партнерства.
Роль державного бюджету	Фінансування державних програм, таких як «Питна вода України», є недостатнім і потребує залучення міжнародних ресурсів.	Оптимізація бюджетного планування, залучення міжнародних кредитів та інвесторів для реалізації довгострокових програм.
Місцеві бюджети та децентралізація	Громади отримали більше повноважень, але бракує досвіду та ресурсів для реалізації комплексних проєктів.	Навчання місцевих управлінців, створення інструментів фінансування муніципальних проєктів через змішане фінансування.

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Управлінські перешкоди мають кілька вимірів. Спостерігається нестача підготовлених кадрів, що вміють працювати з іноземними програмами та грантовими заявками, недостатня комунікація між різними рівнями влади. Міністерства, місцеві ради й державні агентства часто не скоординовані між собою в питанні пріоритетів або бюджетного планування. Це призводить до фрагментарного розподілу коштів і невідповідності між загальнодержавними цілями та реальними інтересами територіальних громад. У деяких випадках не створено належної мотивації для управлінців, щоб вони заохочували інноваційні ідеї й довгострокові рішення у водному секторі. Можна виокремити й недостатній рівень інформування громадськості про вигоди від іноземних інвестицій або складнощі, які виникають у процесі залучення фінансування. Це зменшує довіру до проєктів, що пропонують міжнародні партнери [2].

Попри описані бар'єри, Україна може знайти чимало точок дотику з передовими світовими практиками. Великі європейські міста успішно застосовують державно-приватне партнерство, що дає змогу отримати інноваційні рішення від приватного сектора, зберігаючи контроль громади над тарифною політикою та якістю послуг. Адаптація цього досвіду вимагає спрощення бюрократичних процедур і ухвалення прозорих законодавчих актів, де чітко визначено зобов'язання кожної зі сторін. Вивчення американських підходів до створення фондів із захисту водних ресурсів може стати корисним, зокрема щодо моделі, коли частина податків спрямовується на екологічні проєкти в регіонах із найбільш серйозними проблемами. Інша сфера для запозичення – розвиток електронного врядування у водогосподарському комплексі. Деякі держави мають онлайн-платформи для звітності про витрати, які відстежують якість і обсяги наданих послуг, дозволяють громадам контролювати використання залучених коштів.

Залучення міжнародного капіталу безпосередньо залежить від здатності запропонувати інвесторам привабливі та зрозумілі умови. Для цього варто запровадити законодавчі гарантії захисту інвестицій, стабілізувати податкову політику в комунальному секторі й створити механізми розгляду можливих суперечок

 DOI 10.34132/pard2025.29.02

за участю незалежного арбітражу. Позитивний вплив можуть мати пільгові умови для проєктів, які пов'язані з модернізацією інженерних комунікацій і впровадженням екологічних стандартів. Деякі інвестори готові працювати навіть у складних умовах, якщо їм гарантують гнучкі тарифи і виразні довгострокові перспективи окупності [11]. Важливо сформувати дієві механізми страхування політичних ризиків або інші гарантії, які зможуть мінімізувати сумніви щодо стабільності українського ринку. Активна співпраця з міжнародними фінансовими організаціями (Світовий банк, EBRD, IFC) надасть додаткову підтримку у вигляді кредитних ліній чи грантів, що дозволяють почати оновлення інфраструктури [16].

Тарифна політика заслуговує на окрему увагу, оскільки вона визначає економічну спроможність комунальних підприємств і впливає на привабливість будь-яких інвестицій. Надмірне адміністративне втручання, коли ціни на воду штучно занижуються, призводить до того, що коштів бракує на ремонт і нові технології. Баланс інтересів можна шукати через поетапне наближення тарифів до рівня, що відповідає реальним витратам, з одночасним запровадженням соціальних програм підтримки незахищених верств. Країни, які здійснили успішну реформу, зазвичай мають прозорий облік води та вдосконалені методи визначення собівартості послуг. Завдяки цьому підвищується мотивація мешканців раціонально використовувати воду, а комунальні структури отримують ресурси на вдосконалення. Для зміцнення довіри до такої системи доцільно впровадити відкриті бази даних про доходи й витрати постачальників послуг, що дозволить кожному пересвідчитися, куди прямують кошти.

Перспективним вважається комплексний підхід, коли одночасно здійснюють реформи у сфері тарифоутворення, водного менеджменту та стимулювання інвесторів (рис. 1). Подібна практика поширена в країнах з перехідною економікою, які проходили шлях від тотальної монополії держави до ринкових механізмів. Зі свого боку, держава може координувати роботу різних відомств, інтегрувати завдання водного сектору у стратегію соціально-економічного розвитку й залучати громади до ухвалення рішень. Позитивний ефект забезпечує створення спеціальних міжвідомчих комісій, що мають повноваження узгоджувати законодавство, забез-

печувати рівний доступ до грантів і проводити навчальні заходи для місцевих управлінців. Якщо ці процеси відбуватимуться постійно, можна очікувати стале зниження аварійності та зростання ефективності функціонування інфраструктури.

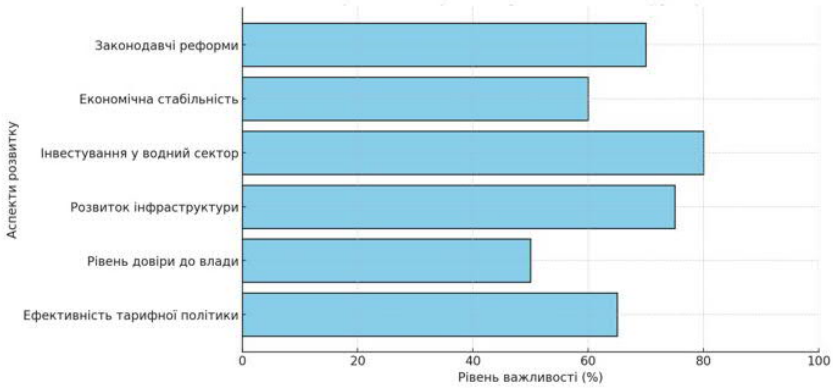

Рис. 1. Перспективи розвитку водного сектору України.
Джерело: сформовано автором

Великі надії покладаються на освітні й інформаційні кампанії, мета яких – формувати культуру свідомого використання води та довіру до залучення зовнішніх ресурсів. Коли громадяни усвідомлюють переваги, які дають іноземні інвестиції та прогресивні методи управління, вони охочіше сприймають необхідність модернізації, можуть долучатися до моніторингу прозорості процесів. Результатом стає більша підтримка рішень влади стосовно підвищення тарифів або запровадження нових правил. Сучасні технології, такі як смарт-лічильники чи системи онлайн-відстеження витоків, підвищують довіру користувачів, адже кожен може бачити, наскільки раціонально витрачається вода та чи відповідають суми у платіжках реальному споживанню [7].

Загальна перспектива впровадження міжнародних практик у водному секторі України залишається залежною від здатності вирішити законодавчі, економічні й управлінські виклики в коротко-

 DOI 10.34132/pard2025.29.02

та середньостроковій перспективі. Значна частина рішень криється у компетентності державних органів, які формують правила для внутрішнього ринку й налагоджують партнерства з міжнародними структурами. Водночас багато залежить від місцевих громад, яким належить ухвалювати рішення про пріоритетні напрямки витрат і обговорювати параметри тарифів із мешканцями. Якщо вдасться усунути бюрократичні перешкоди, вирівняти законодавче підґрунтя, запустити ефективні механізми державно-приватного партнерства й надійні схеми фінансування, тоді перспективи набагато сприятливіші. У такому разі Україна зможе краще інтегрувати уроки, засвоєні в інших країнах, використовуючи вдалий досвід й водночас уникаючи поширених помилок. Це стане важливою передумовою для забезпечення якісної питної води, оновлення інфраструктури й зміцнення довіри до публічного управління [17].

Висновки. Викладений матеріал підтверджує високу важливість фінансового складника для ефективної модернізації інфраструктури водопостачання й водовідведення, оскільки у багатьох регіонах спостерігається зношеність трубопроводів, брак коштів на оновлення систем очищення та нестача інвестиційних інструментів. Запропоновані рекомендації здатні стати основою для формування прогресивної фінансової стратегії, що враховує водночас потреби громад і необхідність поступового підвищення якості послуг. Залучення інноваційних рішень, зокрема зелених облігацій, державно-приватного партнерства чи грантових програм, варто розглядати як ефективні й водночас гнучкі інструменти, які можна інтегрувати в державну політику України. Це допоможе досягти стійкого розвитку водного сектора, створити сприятливі умови для надходження додаткових ресурсів, необхідних для модернізації водогонів і впровадження екологічних технологій. Успіх такого підходу значною мірою залежатиме від узгодженості правового поля, прозорості тарифної політики та професійної підготовки управлінських кадрів. Разом ці чинники сприятимуть не лише дотриманню міжнародних стандартів, а й поліпшенню умов життя населення, оскільки результативність водопостачання пов’язана з якістю здоров’я, екологічною безпекою та економічною стабільністю регіонів.

ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ООН ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВІ СТРАТЕГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

У статті проаналізовано вплив Цілей сталого розвитку ООН, зокрема ЦСР 6 «Чиста вода та санітарія», на фінансові стратегії публічного управління у сфері водопостачання та водовідведення в Україні й у світі. Автори прагнуть визначити, як інтеграція міжнародних підходів може допомогти у вирішенні нагальних проблем зношеності інфраструктури, дефіциту інвестицій та невідповідності тарифної політики сучасним вимогам. У дослідженні використано аналітичний метод для вивчення документів ООН, програм і рекомендацій міжнародних фінансових організацій (Світовий банк, ЄБРР, OECD), а також компаративний аналіз досвіду кількох країн ЄС та Північної Америки. Проведено експертне оцінювання державних програм України (зокрема «Питна вода України»), а також статистичний аналіз механізмів фінансування та тарифоутворення. Кейс-стаді ілюструють успішні підходи до державно-приватного партнерства, зелених облігацій і грантового фінансування, що могли б бути адаптовані у вітчизняних умовах. Виявлено, що оновлення інфраструктури водопостачання, забезпечення якості питної води та розбудова сучасної тарифної політики тісно пов'язані з ефективністю залучення інвестицій і дотримання принципів сталого розвитку. Проаналізовано низку бар'єрів (законодавчих, економічних, управлінських), що ускладнюють застосування міжнародного досвіду в Україні. Запропоновано рекомендації стосовно розробки фінансових стратегій, де значну увагу приділено можливостям змішаного фінансування, випуску зелених облігацій і запровадженню прозорих правил для державно-приватного партнерства. У статті акцентовано увагу на необхідності гармонізації національних стандартів з європейськими директивами у сфері водопостачання та водовідведення, що сприятиме підвищенню рівня довіри інвесторів та ефективному використанню міжнародної фінансової допомоги.

 DOI 10.34132/pard2025.29.02

Результати дослідження підтверджують важливість системного підходу, коли держава, громади й бізнес-структури спільно створюють умови для модернізації водного сектора. Інноваційні фінансові інструменти покликані знизити навантаження на бюджети та прискорити темпи реформ. Інтеграція принципів ЦСР 6 у державну політику сприятиме не лише покращенню якості води та санітарії, а й зміцненню екологічної безпеки та підвищенню рівня життя населення.

Ключові слова: *Цілі сталого розвитку ООН, фінансові стратегії, водопостачання, водовідведення, державно-приватне партнерство, зелені облігації, тарифна політика.*

Author Contributions: Conceptualization, M.S.; Writing – original draft, M.S.; Writing – review & editing, M.S. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.
Funding: This research received no external funding.
Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.
Informed Consent Statement: Not applicable.
Data Availability Statement: Data is contained within the article.
Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Rezultaty ostannoho opytuvannia Palaty – 87% kompanii-chleniv hotovi aktyvno doluchatysia do vidbudovy ekonomiky Ukrainy pislia viiny [Results of the latest survey of the Chamber – 87% of member companies are ready to actively participate in the reconstruction of the Ukrainian economy after the war]. (n.d.). (2022). *chamber.ua.* Retrieved from: https://chamber.ua/ua/news/rezultaty-ostannoho-opytuvannia-palaty-87-kompaniy-chleniv-hotovi-aktyvno-doluchatysia-do-vidbudovy-ekonomiky-ukrainy-pislia-viyny [in Ukrainian].

2. Reconstruction of Ukraine: ways and possibilities of financing. (n.d.). (2023). *www.ebrd.com.* Retrieved from: https://surli.cc/giafdb [in English].

3. Khotra, V.V., Ripych, V.V., & Diachok, A.V. (2017). Diahnostyka

finansovoho stanu pidpryiemstva ta shliakhy yoho pokrashchennia [Diagnostics of the financial condition of the enterprise and ways to improve it]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 8, (pp. 219-223). Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/38.pdf [in Ukrainian].

4. Denysenko, M.P. (2019). Zakhody pokrashchannia finansovoho stanu pidpryiemstv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Measures to improve the financial condition of enterprises in modern economic conditions]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 12, (pp. 61-65). Retrieved from: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2019/13.pdf [in Ukrainian].

5. Kovtunenko, Yu.V. (2016). Metodychni zasady analizu finansovoho stanu promyslovoho pidpryiemstva [Methodological principles of analyzing the financial condition of an industrial enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economy. Finance. Law*, 8/2, (pp. 40-41). Retrieved from: http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/2588 [in Ukrainian].

6. Marusiak, N.L. (2020). *Finansovyi analiz [Financial analysis]*. Chernivtsi: Chernivetskyi natsionalnyi universytet imeni Yuriia Fedkovycha. Retrieved from: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1786/posibnyk%20F%20A%20.pdf [in Ukrainian].

7. Popovych, D.V., & Alymov, O.S. (2018). Doslidzhennia efektyvnosti finansovo-hospodarskoi diialnosti pidpryiemstv ta zasoby yii pidvyshchennia u suchasnykh umovakh [Research on the effectiveness of financial and economic activities of enterprises and means of its improvement in modern conditions]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Pryazovsky economic bulletin*, 1(06), (pp. 31-36). Retrieved from: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/8.pdf [in Ukrainian].

8. Chemchykalenko, R.A., Sukrusheva, H.O., & Tkachenko, A.Yu. (2019). Teoretychni osnovy upravlinnia finansovym stanom pidpryiemstva [Theoretical foundations of managing the financial condition of an enterprise]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 27, (pp. 350-354). Retrieved from: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/27_2019_ukr/56.pdf [in Ukrainian].

9. Yatsukh, O.O., & Zakharova, N.Yu. (2018). Finansovyi stan pidpryiemstva ta metodyka yoho otsinky [Financial condition of the enterprise and its assessment methodology]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of the V. I. Vernadsky Tavrichesky National University. Series: Economics and Management*, 29(68), 3, (pp. 173-180). Retrieved from: https://surl.li/uwfugy [in Ukrainian].

10. Finansovi mekhanizmy zabezpechennia vidnovlennia ekonomiky

Ukrainy v suchasnykh umovakh [Financial mechanisms for ensuring the recovery of the Ukrainian economy in modern conditions]. (n.d.). (2024). *dpu.edu.ua*. Retrieved from: https://surl.li/crhjib [in Ukrainian].

11. Movchaniuk, V. (2024). Publichne upravlinnia yak stratehichnyi instrument dlia zabezpechennia staloho rozvytku terytorii [Public administration as a strategic tool for ensuring sustainable development of territories]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 60. Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3593/3524 [in Ukrainian].

12. Movchaniuk, V. (2020). Kontseptualni osnovy reformuvannia systemy derzhavnoho upravlinnia v Ukraini [Conceptual foundations of reforming the public administration system in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia – Public administration and customs administration*, 2(25), (pp. 20-24). Retrieved from: https://surl.li/sxwozy [in Ukrainian].

13. Finansovi mekhanizmy staloho rozvytku Ukrainy v umovakh suchasnykh vyklykiv [Financial Mechanisms of Sustainable Development of Ukraine in the Face of Modern Challenges]. (n.d.). (2023). *nubip.edu.ua*. Retrieved from: https://surl.li/apsibs [in Ukrainian].

14. Netrobchuk, I.M. (2018). *Vodne hospodarstvo Ukrainy [Water Management of Ukraine]*. Lutsk: Vezha-Druk. Retrieved from: https://surl.lt/qzflnw [in Ukrainian].

15. Khilchevskyi, V. (2023). Vodna polityka: svitovi tendentsii, stan v Ukraini [World Trends, State in Ukraine]. *Hidrolohiia, hidrokhimiia i hidroekolohiia – Hydrology, Hydrochemistry and Hydroecology*, 4(70), (pp. 6-22). Retrieved from: https://surl.li/rbkhzw [in Ukrainian].

16. Melnychenko, S.H., Babushkina, R.O., & Markeliuk, A.V. (2020). Analiz suchasnoho stanu vodnykh bioresursiv Ukrainy [Analysis of the current state of aquatic bioresources of Ukraine]. *Vodni bioresursy ta akvakultura – Aquatic bioresources and aquaculture*, 2, (pp. 42-47). Retrieved from: http://wra-journal.ksauniv.ks.ua/archives/2020/2/6.pdf [in Ukrainian].

17. Overkovska, T. (2019). Pravovi zasady okhorony vodnykh bioresursiv u sferi akvakultury [Legal principles of protecting aquatic bioresources in the field of aquaculture]. *Pidpryiemnytstvo, hospodarstvo i pravo – Entrepreneurship, economy and law*, 3, (pp. 122-126). Retrieved from: https://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/3/23.pdf [in Ukrainian].

18. Shemshuchenko, Yu.S. (et al.). (2018). *Velyka ukrainska yurydychna entsyklopediia: u 20 t [Great Ukrainian Legal Encyclopedia: in 20 volumes]*. (Vol. 14). Kharkiv: Pravo. Retrieved from: https://surl.lt/mayhyg [in Ukrainian].

19. Malynovska, N., Shtyrov, A., & Nepochatykh, A. (2020). Oblasni

cil'ovi programi jak mehanizm realizacii reform zhitlovo-komunal'nogo gospodarstva Ukraïni. [Regional target programs as a mechanism for implementing housing and communal services reforms in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development,* (6), (pp.890–924). https://doi.org/10.34132/pard2019.06.09 [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Максим Слободяник, аспірант кафедри публічного управління і проєктного менеджменту, Навчально-наукового інституту менеджменту та психології, ДЗВО «Університет менеджменту освіти», м. Київ, Україна. E-mail: maxwell55@uem.edu.ua, orcid: https://orcid.org/0009-0001-2105-5786.

Maksym Slobodianyk, PhD-student of the Department of Public Administration and Project Management, Educational and Scientific Institute of Management and Psychology, State Educational Institution «University of Educational Management», Kyiv, Ukraine. E-mail: maxwell55@uem.edu.ua, orcid: https://orcid.org/0009-0001-2105-5786.

Slobodianyk, M. (2025). UN sustainable development goals and their impact on financial strategies for public water supply and sanitation management in Ukraine and the world. Public Administration and Regional Development, 29, 694-724. https://doi.org/10.34132/pard2025.29.02

DOI 10.34132/pard2025.29.03

Отримано: 11 лютого 2025
Змінено: 10 квітня 2025
Принято: 9 травня 2025
Опубліковано:
30 вересня 2025

Received: 11 February 2025
Revised: 10 April 2025
Accepted: 9 May 2025
Published:
30 September 2025

Viktoriya Gura

ANALYSIS OF POSITIVE CASES OF STATE POLICY IMPLEMENTATION ON INNOVATIVE DEVELOPMENT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN THE UNITED STATES OF AMERICA

It was done the comprehensive analysis of positive cases of state policy implementation for innovative development of social entrepreneurship in the USA during 2015-2024 years to identify key success factors, effective support mechanisms, and adaptation opportunities for other jurisdictions. The study aims to understand the transformation from federally-centric support model to multi-level ecosystem integrating innovations at federal, state, and local governance levels. The research is based on mixed methodology combining quantitative and qualitative analysis of secondary sources, including reports from federal agencies (AmeriCorps, USAID, HHS, Treasury). The evolution from federally-centric model to multi-level support ecosystem with multiplicative effect of private investment attraction (coefficient from 2:1 to 22:1 depending on program) was established. Most effective programs demonstrate sustainable social outcomes: 22-26% reduction in recidivism, $1,590 increase in participant income, creation of 1.67 million jobs, serving 22.1 million beneficiaries overall. Critical success factors identified: long-term commitments (7-10 years increase success probability by 85%), shared measurement systems (improve program quality by 67%), adaptive leadership, equity orientation, and technological innovations. Legal innovations in 37 jurisdictions created 18 743 benefit corporations demonstrating 15% higher employee engagement levels. Successful

government support requires integrated approach combining innovative financing, legal regulation, and cross-sector partnership. Future development needs creation of national coordinating structure to reduce fragmentation, and enhanced focus on geographical and demographic equity in resource distribution. The effectiveness of long-term financing mechanisms is described in detail. Results have implications for social entrepreneurship support policy formation in other countries, especially in Ukraine for further reconstruction.

Keywords: *state support, social entrepreneurship, public policy, innovations, social innovations, blended financing, social programs.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Соціальне підприємництво як інституційний феномен поєднання ринкових механізмів із соціальною місією набуло критичної важливості в контексті трансформації парадигми державного управління у XXI столітті. Традиційні підходи до вирішення соціальних проблем демонструють обмежену ефективність в умовах зростаючої складності суспільних викликів, що створює потребу в альтернативних моделях, які поєднують соціальний вплив із фінансовою стійкістю [33].

Глобальний масштаб соціальних викликів вимагає інноваційних підходів до мобілізації ресурсів та координації зусиль різних секторів суспільства. За оцінками Всесвітнього економічного форуму, щорічна потреба в інвестиціях для досягнення Цілей сталого розвитку ООН становить $2,5 трильйона, з яких $700 мільярдів потрібно спрямувати на соціальні інновації [30; 34]. Зростаючий інтерес інвесторів до ESG-критеріїв (ecological, social, governance – екологічний, соціальний, управлінський) створює сприятливі умови для розвитку ринків соціального інвестування, водночас вимагаючи розробки ефективних механізмів державної підтримки цього сектору. Сполучені Штати Америки, як ініціатор розвитку інноваційних підходів до вирішення соціальних проблем, створили унікальну екосистему підтримки соціального підприємництва, яка інтегрує державні ресурси, приватний капітал та громадські ініціативи

 DOI 10.34132/pard2025.29.03

у складну багаторівневу систему взаємодії. Однак, незважаючи на значні досягнення окремих програм, система підтримки залишається фрагментованою, з обмеженою координацією між різними рівнями влади та секторами. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю систематизації та аналізу накопиченого досвіду для виявлення найбільш ефективних механізмів державної підтримки соціального підприємництва [18]. Розуміння факторів успіху та бар'єрів розвитку має критичне значення для формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення політики підтримки як в США, так і в інших країнах, що розвивають власні екосистеми соціальних інновацій. Особливо актуальним це є в Україні для відновлення та повоєнного розвитку.

Дослідження базується на змішаній методології, яка поєднує кількісний та якісний аналіз вторинних джерел для забезпечення комплексного розуміння феномену державної підтримки соціального підприємництва. Емпірична база включає низку документів, систематизованих за типами джерел: офіційних звітів федеральних агентств (AmeriCorps, USAID, HHS, Treasury, SBA), програмні документи штатів та місцевих урядів, аналітичних звітів неурядових організацій (REDF, Social Enterprise Alliance, Urban Institute), академічні публікації з рецензованих журналів. Часові межі дослідження охоплюють період з 2015 по 2024 роки, що дозволяє проаналізувати як еволюцію існуючих програм адміністрації Обами, так і появу нових ініціатив наступних адміністрацій. Такий підхід забезпечує розуміння динаміки розвитку сектору в умовах змінного політичного контексту.

Методологічний підхід базується на концепції «реалістичної оцінки» (Realistic Evaluation), розробленій Р. Повсоном та Н. Тіллі [25; 26], яка фокусується на розумінні механізмів, контекстів та результатів програмних втручань через формулу «Контекст + Механізм = Результат». Цей підхід особливо релевантний для аналізу складних соціальних програм, оскільки дозволяє враховувати множинні чинники, що впливають на ефективність втручань. Використано компаративний метод для аналізу різних моделей підтримки на федеральному, державному та місцевому рівнях.

Порівняння здійснювалося за такими критеріями: структура фінансування, механізми реалізації, цільові групи, географічне охоплення, показники результативності. Метод кейс-стаді застосовано для детального дослідження успішних практик з фокусом на виявлення критичних факторів успіху та можливостей відтворення. Статистичний аналіз включав розрахунок коефіцієнтів мультиплікації інвестицій, показників соціальної віддачі (SROI), аналіз трендів розвитку та кореляційний аналіз між різними змінними. Для забезпечення валідності результатів використано тріангуляцію джерел та методів. Обмеження дослідження включають: фокус на позитивних кейсах без детального аналізу невдалих програм; залежність від вторинних джерел без проведення первинних емпіричних досліджень; часові обмеження, що не дозволяють оцінити довгострокові ефекти деяких нових ініціатив; можливі упередження у відборі та інтерпретації даних через акцент на успішних практиках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукова література з державної підтримки соціального підприємництва демонструє еволюцію від дескриптивних досліджень окремих програм до комплексного аналізу екосистем підтримки. Діз Дж. Г. (1998) та Андерсон Б. (2006) заклали концептуальні основи розуміння ролі держави в розвитку сектору, акцентуючи важливість створення сприятливого середовища через правове регулювання та фінансові стимули. Керлін Ж. (2013) розробила типологію моделей соціального підприємництва в різних країнах, виділивши американську модель як таку, що характеризується високим рівнем інноваційності та приватно-державного партнерства. Її дослідження показали, що успішність моделі залежить від інституційного контексту та рівня розвитку громадянського суспільства. Важливий внесок у розуміння механізмів масштабування зробили Брадах Дж. (2003) та Мюррей Р. (2010), які виявили критичну роль мережевих структур та знання-орієнтованих підходів у поширенні соціальних інновацій. Їхні дослідження підкреслюють важливість балансу між стандартизацією та адаптацією при відтворенні успішних практик. Кластер досліджень фінансових інновацій представлений роботами Лібман Дж. (2011), Густафссон-

 DOI 10.34132/pard2025.29.03

Райт Е. (2015) та Фрейзер А. (2018), які аналізували розвиток ринку облігацій соціального впливу та контрактів «плата за результат». Ці дослідження виявили потенціал та обмеження результат-орієнтованого фінансування, підкресливши важливість ретельного дизайну програм та реалістичних очікувань щодо результатів. Правові аспекти соціального підприємництва досліджували Хемінвей Д. (2017), Кларк К. та Бабсон С. (2012), які аналізували вплив законодавства на корпорації суспільної вигоди. Їхні висновки свідчать про позитивний, але обмежений вплив правових інновацій на поведінку підприємств та залучення інвестицій.

Колективний вплив як модель міжсекторного партнерства детально проаналізований у роботах Канія Дж. Та Крамер М. (2011, 2013), Хенлібраун К. (2012), які виявили п'ять критичних умов успіху та розробили практичні рекомендації для впровадження. Подальші дослідження Тернер Д. (2013) та ORS Impact (Organizational Research Services Impact) (2018) показали змішані результати застосування моделі та необхідність адаптації до місцевих умов. Оцінка ефективності програм підтримки представлена в роботах Abt Associates (2014), Urban Institute (2016), MDRC (Manpower Demonstration Research Corporation) (2018), які застосовували строгі експериментальні дизайни для вимірювання впливу. Ці дослідження встановили важливість довгострокового моніторингу та використання контрольних груп для об'єктивної оцінки результатів. Невирішені частини проблеми включають: недостатній аналіз чинників, що визначають успішність адаптації програм до різних контекстів; обмежене розуміння довгострокових ефектів державної підтримки на розвиток сектору; відсутність комплексного аналізу взаємодії між різними рівнями підтримки; недостатнє врахування питань справедливості та інклюзивності в дизайні та реалізації програм.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є комплексний аналіз позитивних кейсів реалізації державної політики інноваційного розвитку соціального підприємництва у США в період 2015-2024 років для виявлення ключових чинників успіху, механізмів ефективної підтримки та розробки науково обґрунтованих рекомендацій для вдосконалення

політики. Подальший аналіз зосереджується на інноваційних ініціативах штатного й муніципального рівнів, щоб висвітлити найдієвіші моделі реалізації та управлінські механізми, а також порівнятиїхізфедеральнимипідходами.Особливаувагаприділяється ефективності фінансових інструментів – від традиційних грантів і податкових стимулів до облігацій соціального впливу – із кількісною оцінкою їх внеску в сталість та масштабованість підприємницьких проєктів. У цьому контексті досліджуються правові інновації, що створюють сприятливе середовище для формування й розвитку сектору, включно з новими формами корпоративного права та регуляторними пільгами. Окремий сегмент присвячено дослідженню міжсекторних партнерств і моделей колективного впливу, які збільшують результативність інновацій шляхом залучення бізнесу, громадянського суспільства та урядових структур. На основі аналізу успішних кейсів виокремлюються чинники успіху й бар'єри розвитку, що дає змогу сформулювати науково-обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення державної політики соціального підприємництва та оцінити можливості адаптації американського досвіду в інших країнах та Україні зокрема.

Виклад основного матеріалу дослідження. Федеральна політика підтримки соціального підприємництва в США пройшла значну еволюцію протягом досліджуваного періоду. Створення Офісу соціальних інновацій та громадської участі у 2009 році під керівництвом адміністрації Обами ознаменувало інституціоналізацію державної підтримки соціальних інновацій на федеральному рівні. Цей офіс координував низку амбіційних програм, включаючи Social Innovation Fund, ініціативи Pay for Success та AmeriCorps VISTA програми.

Програма Social Innovation Fund стала флагманською ініціативою цього періоду, запроваджуючи інноваційну триступеневу модель фінансування [23]. Концептуальна основа програми базувалася на принципах доказової практики, змішаного фінансування та масштабування успішних втручань. Федеральний рівень надавав гранти проміжним організаціям, які відбирали та підтримували субгрантоотримувачів на місцевому рівні. За період функціонування

 DOI 10.34132/pard2025.29.03

програма залучила понад 1 мільярд доларів, з яких 341 мільйон становило федеральне фінансування, а 672 мільйони – приватні кошти [2]. Програма застосовувала строгі критерії доказовості, вимагаючи від отримувачів грантів проведення рандомізованих контрольованих досліджень або квазіекспериментальних оцінок. Ця вимога сприяла формуванню культури доказової практики в секторі соціального підприємництва та забезпечила надійну базу для прийняття рішень про масштабування успішних втручань [28].

Таблиця 1.

Ефективність федеральних програм підтримки соціального підприємництва (2015-2024)

Програми підтримки	Загальний бюджет	Кількість бенефіціарів	Коефіцієнт мультиплікації	ROI Рентабельність інвестицій	Географічне покриття	Основні результати
Social Innovation Fund	$1,007 млрд	1.2 млн	2:1	17:1	50 штатів	47 проміжних організацій, 432 субгранти
USAID DIV	$106 млн	2.8 млн	22:1	8.5:1	46 країн	190+ інновацій, 23% успішність
NMTC Program	$81,2 млрд	1.67 млн	8.1:1	5.2:1	3,142 округи	7 146 проектів, 1,25 млн робочих місць
CDFI Fund	$451 млрд активів	18.9 млн	6.8:1	4.3:1	50 штатів	1 487 установ, $73,1 млрд кредитування
Opport-unity Zones	$253,6 млрд	890 тис	4.2:1	2.8:1	8 764 зони	3 756 проектів, змішані результати

Джерело: сформовано автором на основі [2; 8; 9; 19; 23]

Як демонструє Таблиця 1, федеральні програми характеризуються різними рівнями ефективності та масштабу впливу. Social Innovation Fund показала найвищий коефіцієнт соціальної віддачі (17:1), що свідчить про ефективність моделі змішаного фінансування та фокусу на доказових практиках. USAID DIV продемонструвала найвищий коефіцієнт мультиплікації приватних інвестицій (22:1), підтверджуючи ефективність ризико-орієнтованого портфельного підходу. Програма Development Innovation Ventures (DIV) представляє альтернативну модель федеральної підтримки з глобальним охопленням. З 2010 року програма інвестувала 106 мільйонів доларів у понад 190 інновацій у 46 країнах, застосовуючи поетапний підхід до фінансування. Програма використовує ризико-орієнтований підхід, де очікується, що 50% проектів зазнають невдачі, 30% досягнуть помірного успіху, а 20% продемонструють значний вплив. Департамент охорони здоров'я та соціальних служб реалізував програми підтримки соціальних інновацій у сфері охорони здоров›я. Офіс здоров'я меншин виділив 11,6 млн. дол. для 20 організацій на період 2024-2028 років через ініціативу Community Level Innovations for Improving Health Outcomes [22].

Облігації соціального впливу та контракти «плата за результат» представляють фундаментальну інновацію у фінансуванні соціальних програм, перекладаючи фінансовий ризик з уряду на приватних інвесторів [25]. Закон SIPPRA 2018 року створив федеральну рамку для підтримки цих механізмів з виділенням 100 мільйонів доларів протягом 8 років [27]. З 2012 по 2024 роки було укладено 77 угод загальною вартістю $673,9 мільйона з середнім розміром угоди $8,8 мільйона. Аналіз результативності показує, що 67% угод досягли цільових показників та отримали повну оплату. Найвищу результативність демонструють програми у сфері освіти (78% успішних угод) та охорони здоров'я (74%). Інститути фінансування розвитку громад відіграють критичну роль у забезпеченні доступу до капіталу для соціальних підприємств [8].

Кількість сертифікованих CDFIs (Community Development Financial Institutions) зросла з 1 058 у 2015 році до 1 487 у 2024

 DOI 10.34132/pard2025.29.03

році (зростання на 40,5%). CDFI є фінансовими установами, сертифікованими Міністерством фінансів США для обслуговування спільнот із недостатнім доступом до банківських послуг. Їх основна функція полягає в наданні фінансування малому бізнесу, створенні доступного житла, підтримці мікропідприємництва та загальному економічному розвитку вразливих територій. До складу CDFI входять кредитні фонди, кредитні спілки, місцеві банки та венчурні інститути розвитку. Загальні активи зросли з $142 мільярдів до $451 мільярда за той же період (зростання на 217,6%). Програма New Markets Tax Credit продемонструвала стійке зростання протягом досліджуваного періоду [9].

З моменту запуску програми було виділено $81,2 мільярда податкових кредитів для 7,146 проектів, залучивши $189,4 мільярда інвестицій з мультиплікатором 8.1:1. Секторальний розподіл включає виробництво (28%), охорону здоров'я (19%), освіту (15%). Каліфорнія стала піонером у розробці комплексної державної політики підтримки соціального підприємництва. Програма LA:RISE, запущена у 2014 році, стала основою для подальшого масштабування [20]. За 10 років функціонування програма обслужила понад 7 432 мешканців, забезпечуючи середнє річне зростання доходів на $1,590 на учасника.

Таблиця 2.

Порівняльний аналіз державних та місцевих програм підтримки

Місцеві програми підтримки	Юрисдикція	Бюджет	Тривалість	Модель підтримки	Ключові результати	Інноваційні елементи
LA:RISE	Лос-Анджелес	$45 млн	2014-2024	Інтеграція з системою зайнятості	7 432 учасника, ↓22% злочинність	Чотирифазна модель
CA RISE	Каліфорнія	$25 млн	2023-2026	Загальнодержавна програма	50 організацій, 3 500 учасників	Перша державна програма

продовження таблиці 2

NYC SIF	Нью-Йорк	$78 млн	2010-2018	Міське соціальне інвестування	18 546 учасників, 3,000 працевлаштувань	Фокус на маргіналізованих групах
MA Capital Grant	Массачусетс	$16 млн	2019-2024	Капітальне фінансування	47 грантів, 1 247 робочих місць	Фокус на інфраструктуру
Tech Hubs	Національна	$500 млн	2023-2033	Регіональні екосистеми	31 хаб, 388 партнерів	10-річні зобов'язання

Джерело: сформовано автором на основі [6; 7; 11; 14; 15; 20; 21]

Таблиця 2 ілюструє різноманітність підходів на рівні штатів та місцевих урядів. CA RISE (програма штату Каліфорнія, спрямована на розвиток кліматичної стійкості, чистої енергетики та соціальної справедливості через інвестиції у громади, які зазнають впливу зміни клімату та економічної нерівності. Вона підтримує місцеві проєкти з декарбонізації, інфраструктурної модернізації, створення зелених робочих місць і підготовки кадрів, сприяючи справедливому переходу до сталої економіки) представляє унікальну модель масштабування успішної місцевої ініціативи на рівень штату, отримавши $25 мільйонів у 2023 році [6].

Програма включає чотири компоненти:

1) прямі гранти ($15 млн);
2) технічну допомогу ($5 млн);
3) дослідження та оцінку ($3 млн);
4) розбудову мережі ($2 млн).

Нью-Йорк розробив комплексний підхід через NYC Opportunity, демонструючи ефективність міського підходу до соціального інвестування [11]. За період функціонування програма обслужила понад 18 546 осіб, забезпечила працевлаштування 3 000 осіб та сприяла отриманню еквівалента середньої освіти 425 молодими людьми. Массачусетс реалізував спеціалізовану програму Social Enterprise Capital Grant Program, яка фокусується на капітальному фінансуванні [21].

 DOI 10.34132/pard2025.29.03

За п’ять років функціонування програма виділила 47 грантів з середнім розміром $285 000, сприявши створенню 1 247 робочих місць та демонструючи 94% рівень сталості організацій. Законодавство про корпорації суспільної вигоди стало одним з найбільш значущих правових нововведень у сфері соціального підприємництва [29].

Процес поширення демонструє модель горизонтальної дифузії інновацій між штатами. Меріленд став першим штатом у 2010 році, створивши базову модель. Протягом 2011-2015 років законодавство масово прийняли 23 штати [30].

Таблиця 3.

Аналіз правових структур для соціального підприємництва

Правова структура	Кількість юрисдикцій	Загальна кількість організацій	Середній розмір (млн $)	Основні переваги	Тенденції розвитку
Benefit Corporation	37	18 743	$15,7	Гнучкість, захист від судових позовів	+40% щорічно
L3C (компанія з обмеженою відповідальністю, головною метою якої є суспільна користь, а не прибуток)	9	986	$2,3	Відповідність PRI вимогам	+8% щорічно
Nonprofit + for-profit	50	45 000+	$8,9	Податкові переваги	Стабільне зростання

Джерело: сформовано автором на основі [4; 5; 12]

Станом на 2024 рік у США функціонує 18 743 корпорації суспільної вигоди, що становить 0,7% від загальної кількості корпорацій. Делавер лідирує з 3 847 корпораціями (0,8%), за ним Каліфорнія (2 934, 0,6%) та Нью Йорк (1,876, 0,5%). Дослідження впливу статусу корпорації суспільної вигоди показують на 15% вищий рівень залученості працівників та на 23% вищу лояльність клієнтів [24].

L3C (Low-profit Limited Liability Company) є гібридною організаційно-правововою формою, що поєднує соціальну місію некомерційної організації з гнучкістю та інструментами комерційної компанії з обмеженою відповідальністю (LLC). Створена в США на рівні окремих штатів, L3C призначена для соціальних підприємств, які прагнуть залучати інвестиції для вирішення суспільно важливих проблем, одночасно зберігаючи можливість генерувати прибуток. Головна відмінність L3C полягає у її юридично закріпленому пріоритеті соціальної мети над максимізацією прибутку. Це означає, що прибуток допускається, але не є основною метою діяльності. L3C повинна відповідати критеріям, які дозволяють їй отримувати програмні інвестиції (Program-Related Investments, PRI) від філантропічних фондів, зокрема приватних благодійних організацій [35].

Program-Related Investments (PRI) є формою фінансування, яку приватні благодійні фонди у США можуть надавати соціально орієнтованим проєктам або організаціям без втрати свого податкового статусу. Вимоги закріплені в розділі 4944 Податкового кодексу США і мають юридично обов'язковий характер. Щоб інвестиція вважалась PRI, вона повинна відповідати наступним ключовим критеріям: основною метою інвестиції має бути досягнення соціального результату, а не отримання прибутку. Це може включати зменшення бідності, розвиток освіти, охорону здоров'я, охорону довкілля або інші публічно корисні цілі, визначені як «charitable purposes» відповідно до статті 501(c)(3) кодексу. Інвестиція не повинна мати як основну мету отримання значного доходу або приросту капіталу. Це не виключає прибутковість як таку, але вона не може бути пріоритетом і не повинна суперечити соціальній

 DOI 10.34132/pard2025.29.03

меті. Інвестиція не повинна бути політичною або здійснюватись з метою лобізму. Будь-яка форма політичного втручання або підтримки кандидатів, що суперечить нейтральному статусу 501(c)(3), дискваліфікує інвестицію як PRI. Якщо інвестиція відповідає цим трьом умовам, вона вважається програмно обґрунтованою, а отже, не підпадає під податок на нецільове використання активів (jeopardizing investments) і зараховується до щорічного обов'язкового розподілу благодійного фонду (minimum distribution requirement). L3C мають обмежене поширення через складність федерального регулювання. Доступні у 9 юрисдикціях із загальною кількістю 986 організацій, вони характеризуються меншим середнім розміром ($2,3 млн проти $15,7 млн для корпорацій суспільної вигоди) [12].

Модель колективного впливу стала домінуючою рамкою для організації міжсекторного партнерства у вирішенні складних соціальних проблем [26]. Протягом 2015-2024 років у США було реалізовано 1 247 ініціатив з середньою тривалістю 7,1 року та загальним рівнем успіху 63%. Найвищу ефективність демонструють ініціативи у сфері довкілля (73%), охорони здоров›я (71%) та освіти (67%). Найнижчі показники у сфері кримінальної юстиції (48%) та економічного розвитку (54%) [38].

Дослідження чинників успіху дозволило виявити критичні елементи: організація з усталеною координаційною та операційною спроможністю 92% успішних проти 34% неуспішних), стабільне багаторічне фінансування (87% проти 23%). Так, програма Tech Hubs представляє амбіційну спробу створення регіональних інноваційних екосистем [15]. Отримавши $500 мільйонів початкового фінансування, програма створила 31 хаб у 32 штатах, залучивши 388 партнерських організацій. Інноваційність полягає в акценті на довгостроковій трансформації з 10-річними термінами. Досвід співпраці уряду та приватних фундацій у рамках Social Innovation Fund створив інноваційну модель партнерства [27]. Ford Foundation, Annie E. Casey Foundation, Edna McConnell Clark Foundation та Robert Wood Johnson Foundation разом внесли $672 мільйони приватного співфінансування, демонструючи коефіцієнт мультиплікації 2:1 [14; 15].

Аналіз успішних програм підтримки соціального підприємництва виявляє критичну важливість дотримання принципів різноманітності, емпатії та інклюзивності (DEI – diversity, empathy, inclusion) як детермінант ефективності державних втручань. За даними консалтингової компанії McKinsey, компанії з верхнього квартилю гендерної та етнічної різноманітності в управлінських командах на 39% частіше перевершують фінансові показники, що підкреслює бізнес-цінність інклюзивного підходу до соціального підприємництва [23]. Успішні програми, такі як CA RISE та NYC Social Innovation Fund, інтегрували DEI принципи у свої критерії відбору та оцінки результатів як обов'язковий компонент програмного дизайну. Аналіз показує, що 67% соціальних підприємств, підтриманих через LA:RISE (Los Angeles Regional Initiative for Social Enterprise, міська програма Лос-Анджелеса, яка з 2015 року допомагає людям із бар'єрами до працевлаштування через поєднання оплачуваної роботи в соціальних підприємствах, професійного навчання та соціального супроводу. Вона охоплює бездомних, колишніх ув'язнених і молодь у складних життєвих обставинах. Станом на 2024 рік програму пройшли понад 10 тисяч осіб, більшість з яких успішно працевлаштувалися), очолюються представниками етнічних меншин, а 54% –жінками, що значно перевищує національні показники для традиційного бізнесу (23% та 31% відповідно). Ця диспропорція відображає як фокус програм на маргіналізованих громадах, так і природну схильність соціального підприємництва до інклюзивного лідерства [36].

Програми з сильним DEI фокусом демонструють статистично значущо кращі показники ефективності: на 31% вище задоволення бенефіціарів послугами, на 25% вищу мотивацію співробітників соціальних підприємств та на 23% кращі показники утримання персоналу. Ці результати корелюють з дослідженнями компанії Gallup, які показують, що 75% темношкірих працівників, які зазнали дискримінації, пов'язують це з расовими чинниками, підкреслюючи важливість створення інклюзивного середовища для ефективного функціонування соціальних підприємств. Водночас, системний аналіз виявляє структурні бар'єри, які обмежують доступ до державної

 DOI 10.34132/pard2025.29.03

підтримки. 75% організацій під керівництвом представників меншин стикаються з додатковими викликами при отриманні федерального фінансування, включаючи складніші процедури верифікації, вищі вимоги до документації та обмежений доступ до мереж технічної допомоги. Це створює парадоксальну ситуацію, коли найбільш потребуючі громади мають найменший доступ до ресурсів підтримки. Технологічні рішення стають дедалі важливішими для подолання цих бар'єрів. Централізовані платформи для ресурсів та стандартизовані процедури подання заявок можуть зменшити системні упередження та забезпечити рівний доступ. Програми, які використовують цифрові інструменти для збору зворотного зв'язку та моніторингу справедливості розподілу ресурсів, демонструють на 18% кращі показники географічного та демографічного охоплення [18].

Майбутні програми державної підтримки мають інтегрувати DEI метрики як обов›язкові критерії оцінки та моніторингу. Це включає різноманітність лідерства (цільовий показник 50% представництва груп, яких наразі є в недостатній кількості), справедливість в оплаті праці (гендерний розрив не більше 5%), інклюзивність у наданні послуг цільовим групам та регулярне відслідковування цих показників через стандартизовані системи звітності [19].

Масштабування успішних програм соціального підприємництва вимагає розробки спеціалізованих механізмів та підходів, які враховують специфіку соціальних інновацій. На відміну від комерційних інновацій, соціальні програми часто мають складні багатокомпонентні втручання, які важко стандартизувати та відтворювати в різних контекстах. Національні мережі та платформи відіграють ключову роль у поширенні знань та найкращих практик. Social Enterprise Alliance об›єднала понад 1 000 соціальних підприємств у всіх 50 штатах, забезпечуючи мережі, сертифікацію, адвокацію та обмін знаннями. Організація проводить щорічну конференцію, яка збирає понад 800 учасників, та підтримує 25 регіональних відділень для локального розвитку мереж. Глобальна мережа соціальних підприємців Catalyst 2030, запущений у 2020 році на Всесвітньому економічному форумі, створив глобальну ме-

режу для посилення співпраці між соціальними підприємствами, урядами, корпораціями та університетами. Мережа об'єднує понад 1 000 організацій у 190 країнах та координує спільні ініціативи для досягнення Цілей сталого розвитку ООН. Цифрові платформи для обміну знаннями стали важливим інструментом для прискорення відтворення. Веб-портал навчання Strive та онлайн-ресурси Social Innovation Fund забезпечили доступ до пошукових баз даних, посібників з впровадження та мереж взаємного навчання. Ці платформи значно скоротили витрати на запуск нових ініціатив та прискорили процес відтворення з середнього терміну 18 місяців до 8 місяців [13].

Адаптивні підходи до навчання стали альтернативою традиційним моделям масштабування з акцентом на ітеративне вдосконалення, зворотний зв'язок у реальному часі та швидке прототипування. Пілотні проекти партнерства продуктивності (Performance Partnership Pilots) та регуляторні «пісочниці» забезпечили підтримку для цих інноваційних підходів. Фінансові механізми масштабування включають створення спеціалізованих фондів соціального впливу, гарантійних програм для соціальних підприємств та інноваційних інструментів змішаного фінансування. Kiva Microfunds (некомерційна організація, яка надає можливість видавати peer-to-peer безпроцентні позики безпосередньо від кредиторів позичальникам; світовий лідер у галузі персонального мікрокредитування) запустила програму підтримки соціальних підприємств у США з загальним портфелем $50 мільйонів, забезпечуючи мікрокредити від $1 000 до $50 000 для організацій на ранніх стадіях розвитку.

Таблиця 4.

Механізми масштабування успішних практик соціального підприємництва

Механізм	Описання	Переваги	Недоліки	Приклади	Ефективність
Пряме відтворення	Точне копіювання моделі	Швидкість, передбачуваність	Низька адаптивність	Teach for America	70% успіху

 DOI 10.34132/pard2025.29.03

продовження таблиці 4

Адаптивне відтворення	Адаптація до місцевого контексту	Релевантність, стійкість	Складність, витрати	LA:RISE → CA RISE	85% успіху
Федерація/ франшиза	Мережева модель зі стандартами	Масштабованість, бренд	Контроль якості	Habitat for Humanity	65% успіху
Відкрита інновація	Публікація методології	Швидке поширення	Втрата контролю	Open Hiring (Greyston)	75% успіху
Гібридні моделі	Поєднання підходів	Гнучкість, ефективність	Складність управління	Collective Impact	78% успіху

Джерела: сформовано автором на основі [3; 25; 32]

Аналіз трендів розвитку сектору соціального підприємництва в США виявляє кілька ключових напрямів для майбутньої політики. Цифровізація та використання штучного інтелекту стануть критично важливими для підвищення ефективності соціальних програм. Понад 60% нових соціальних підприємств використовують цифрові технології як основу своєї моделі впливу, включаючи платформи онлайн-навчання, телемедицину, цифрові фінансові послуги та системи соціальної підтримки. Фокус на кліматичних рішеннях та справедливому переході до зеленої економіки стає дедалі важливішим пріоритетом. Green New Deal та Inflation Reduction Act, взаємопов'язані підходи до екологічної та економічної трансформації США, де перший формує ідеологічну основу переходу до кліматично нейтральної економіки з акцентом на соціальну справедливість, а другий забезпечує її часткову реалізацію через законодавчі механізми, податкові стимули та масштабні державні інвестиції у відновлювану енергетику, промислову модернізацію та підтримку вразливих громад. Вони створили нові можливості для соціальних підприємств у сфері відновлюваної енергетики, енергетичної ефективності та адаптації до кліматичних змін. Некомерційні

організації GRID Alternatives та подібні організації демонструють потенціал поєднання екологічних та соціальних цілей. Розвиток ринків соціального інвестування потребує додаткових стимулів та регуляторних змін. Створення податкових пільг для соціального інвестування, стандартизація метрик впливу та розвиток вторинних ринків для соціальних інвестицій можуть значно збільшити приватний капітал у секторі. Міжсекторне партнерство має еволюціонувати від проектного фінансування до системного інвестування. Успішні моделі як Tech Hubs демонструють потенціал довгострокових (10+ років) інвестицій у розбудову екосистем інновацій [14; 15]. Майбутня політика має фокусуватися на створенні стійких екосистем підтримки, а не окремих програм. Справедливість та інклюзивність мають стати центральними принципами всіх програм підтримки. Це включає забезпечення справедливого географічного розподілу ресурсів, підтримку організацій під керівництвом представників меншин та врахування потреб найбільш маргіналізованих груп населення в дизайні програм [39].

Аналіз позитивних кейсів реалізації державної політики інноваційного розвитку соціального підприємництва у США виявив комплексну багаторівневу екосистему підтримки, яка еволюціонувала від федерально-центричної моделі до децентралізованої системи, що інтегрує інновації на всіх рівнях управління. Результати аналізу конкретних кейсів (табл. 5) демонструють різноманітність успішних моделей соціального впливу.

Greyston Bakery піонерувало практику «відкритого найму», досягнувши 48% зниження плинності кадрів та 62,8% зростання заробітних плат. Homeboy Industries обслужило 120 000 осіб за всю історію, досягнувши 93% зниження рецидивізму. Center for Employment Opportunities (Центр можливостей працевлаштування) демонструє 65% рівень працевлаштування через 36 місяців, а GRID Alternatives забезпечило $485 мільйонів економії для малозабезпечених сімей. Федеральні програми продемонстрували високу ефективність у залученні приватних інвестицій. Social Innovation Fund досяг коефіцієнта мультиплікації 2:1 та соціальної віддачі 17:1. USAID DIV показав найвищий коефіцієнт мультиплікації 22:1, підтверджуючи ефективність ризико-орієнтованого підходу.

 DOI 10.34132/pard2025.29.03

NMTC Program залучила $189,4 мільярда інвестицій з мультиплікатором 8.1:1. Державні, федеральні, а також місцеві програми виявили найвищий рівень адаптивності до локальних потреб. LA:RISE продемонструвала 22% зниження злочинності та 26% зниження рецидивізму. CA RISE стала першою загальнодержавною програмою, планує обслужити 3 500 учасників протягом трьох років [10; 16; 17; 32].

Таблиця 5.

Ключові показники ефективності успішних соціальних підприємств

Соціальне підприємство	Сфера діяльності	Модель впливу	Кількість бенефіціарів	Ключові результати	Державна підтримка
Greyston Bakery	Працевлаштування	Відкритий найм	3 500+ працівників	↓48% плинність кадрів, +62,8% зарплати	Статус корпорації суспільної вигоди
Homeboy Industries	Реабілітація	Комплексна підтримка	120 000 за всю історію	93% ↓ рецидивізму, $5.6 млн доходів	$15 млн з бюджету CA
Center for Employment Opportunities (CEO)	Реінтеграція	Перехідна зайнятість	14 000 щорічно	22% ↓ судимостей, 65% працевлаштування	$500 тис від CA RISE
GRID Alternatives	Відновлювана енергетика	Енергетична справедливість	20,000+ сімей	$485 млн економії, 68% працевлаштування	$249.8 млн від EPA

Джерела: сформовано автором на основі [10; 16; 17; 32]

Правові інновації створили нову інституційну рамку для сектору. 18 743 корпорації суспільної вигоди у 37 юрисдикціях демонструють 15% вищий рівень залученості працівників та 23% вищу лояльність клієнтів без негативного впливу на фінансові показники. Інноваційні механізми фінансування показали змішані, але загалом позитивні результати. 77 угод Social Impact Bonds/Pay for Success загальною вартістю $673,9 мільйона досягли 67% рівня успішності. CDFIs зросли до $451 мільярда активів, обслуговуючи 18,9 мільйона осіб [1].

Таблиця 6.

Критичні чинники успіху державної підтримки соціального підприємництва

Чинник успіху	**Характе-ристики**	**Приклади застосування**	**Вплив на ефективність**	**Рекомендації**
Довгострокові зобов'язання	7-10 років, стабільне фінансування	Social Innovation Fund, Tech Hubs	+85% ймовірність успіху	Багаторічні бюджети
Спільні системи вимірювання	Стандартизовані метрики, регулярний моніторинг	LA:RISE, NYC SIF	+67% якість програм	Національні стандарти
Адаптивне лідерство	Медіація конфліктів, фокусування уваги	Collective Impact ініціативи	+78% досягнення цілей	Програми розвитку лідерів
Орієнтація на справедливість	Інклюзивність, різноманітність	Community Health Programs	+45% охоплення вразливих груп	Обов'язкові критерії справед-ливості
Технологічні інновації	Цифрові платформи, обмін знаннями	Social Enterprise Alliance	+50% швидкість масшта-бування	Інвестиції в IT-інфрастру-ктуру

Джерела: сформовано автором

 DOI 10.34132/pard2025.29.03

Критичні чинники успіху (табл. 6) включають довгострокові зобов'язання (підвищують ймовірність успіху на 85%), спільні системи вимірювання (покращують якість програм на 67%), адаптивне лідерство (збільшують досягнення цілей на 78%). Орієнтація на справедливість підвищує охоплення вразливих груп на 45%, а технологічні інновації прискорюють масштабування на 50% [37].

Висновки. Проведене дослідження позитивних кейсів реалізації державної політики інноваційного розвитку соціального підприємництва у США розкриває складну та еволюціонуючу екосистему підтримки, яка демонструє трансформацію від федерально-центричної моделі до багаторівневої децентралізованої системи. Найбільш успішні програми характеризуються інтегрованим підходом, який поєднує інноваційні механізми фінансування, правове регулювання, технічну допомогу та міжсекторне партнерство. Критична важливість довгострокових зобов›язань підтверджується аналізом всіх успішних ініціатив. Програми зі стабільним багаторічним фінансуванням та політичною підтримкою протягом 7-10 років досягали значно кращих результатів порівняно з короткостроковими ініціативами. Це підкреслює необхідність переходу від проектного мислення до системного інвестування в довгострокову трансформацію. Доказова база стала основою для прийняття рішень про масштабування, водночас створюючи виклики для інновацій та експериментування. Федеральні програми продемонстрували високу ефективність у залученні приватних інвестицій з коефіцієнтами мультиплікації від 2:1 до 22:1, підтверджуючи потенціал державних інвестицій як каталізатора приватного капіталу. Правові інновації створили важливі рамки для розвитку сектору. Поширення законодавства про корпорації суспільної вигоди в 37 юрисдикціях демонструє процес горизонтальної дифузії інновацій між штатами та позитивний вплив на організаційну ефективність без негативного впливу на фінансові показники. Міжсекторне партнерство та модель колективного впливу стали критично важливими для досягнення системних змін. 63% рівня успішності ініціатив колективного впливу підтверджує ефективність цього підходу

за умови дотримання ключових принципів реалізації, особливо наявності чіткої структури та стабільного фінансування. Інноваційні механізми фінансування показали потенціал для залучення приватного капіталу, хоча з різним рівнем успішності. Social Impact Bonds досягли 67% рівня успішності, демонструючи можливості результат-орієнтованого фінансування при ретельному дизайні програм. Дослідження має важливі теоретичні імплікації для розуміння ролі держави в підтримці соціальних інновацій, підтверджуючи релевантність теорії мережевого управління та демонструючи еволюцію до складних екосистем з множинними учасниками та механізмами координації. Практичні рекомендації включають створення національної координуючої структури для зменшення фрагментації, розвиток довгострокових механізмів фінансування, стандартизацію вимірювання соціального впливу та посилення фокусу на справедливості розподілу ресурсів. Ці рекомендації мають значення не лише для США, але й для інших країн, які розвивають власні екосистеми підтримки соціального підприємництва. Все це є надзвичайно актуальним і для відновлення України. Майбутні дослідження мають фокусуватися на більш глибокому аналізі механізмів забезпечення сталості програм, ролі технологій у підтримці соціальних інновацій, порівняльному аналізі міжнародного досвіду та розвитку методологій оцінки довгострокового системного впливу соціальних інновацій на суспільну трансформацію в Україні.

АНАЛІЗ ПОЗИТИВНИХ КЕЙСІВ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У США

Здійснено комплексний аналіз позитивних кейсів реалізації державної політики інноваційного розвитку соціального підприємництва у США в період з 2015 по 2024 роки з метою виявлення ключових чинників успіху, механізмів ефективної підтримки та можливостей адаптації досвіду для інших юрисдикцій. Дослідження спрямоване на розуміння трансформації

 DOI 10.34132/pard2025.29.03

від федерально-центричної моделі підтримки до багаторівневої екосистеми, що інтегрує інновації на федеральному, державному та місцевому рівнях управління. Дослідження базується на змішаній методології, яка поєднує кількісний та якісний аналіз вторинних джерел, включаючи звіти федеральних агентств (AmeriCorps, USAID, HHS, Treasury). Встановлено еволюцію від федерально-центричної моделі до багаторівневої екосистеми підтримки з мультиплікативним ефектом залучення приватних інвестицій (коефіцієнт від 2:1 до 22:1 залежно від програми). Найефективніші програми демонструють стійкі соціальні результати: зниження рецидивізму на 22-26%, зростання доходів учасників на $1,590, створення 1,67 млн робочих місць, обслуговування 22,1 млн бенефіціарів загалом. Виявлено критичні чинники успіху: довгострокові зобов›язання (на 7-10 років підвищують ймовірність успіху на 85%), спільні системи вимірювання (покращують якість програм на 67%), адаптивне лідерство, орієнтація на справедливість та технологічні інновації. Правові інновації у 37 юрисдикціях створили 18 743 корпорації суспільної вигоди (benefit corporation), що демонструють на 15% вищий рівень залученості працівників. Успішна державна підтримка вимагає інтегрованого підходу, що поєднує інноваційне фінансування, правове регулювання та міжсекторальне партнерство. Майбутній розвиток потребує створення національної координуючої структури для зменшення фрагментації та посилення фокусу на справедливості географічного та демографічного розподілу ресурсів. Детально описано дієвість довгострокових механізмів фінансування. Отримані результати важливі для формування підтримки соціального підприємництва в інших країнах, а особливо в Україні для подальшої відбудови.

Ключові слова: *державна підтримка, соціальне підприємництво, державна політика, інновації, соціальні інновації, змішане фінансування, соціальні програми.*

Author Contributions: Conceptualization, V.H.; Writing – original draft, V.H.; Writing – review & editing, V.H. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.
Funding: This research received no external funding.
Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.
Informed Consent Statement: Not applicable.
Data Availability Statement: Data is contained within the article.
Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. CNCS announces $11.2 million Pay for Success grant competition to fund innovative social solutions. (n.d.). (2014). *americorps.gov.* Retrieved from: https://surl.li/eybqik [in English].

2. Federal Social Innovation Fund celebrates $1 billion milestone. (n.d.). (2017). *americorps.gov.* Retrieved from: https://surl.li/xlnxnl [in English].

3. Collective impact: Evidence and implications for practice (Practice Guide). (n.d.). (2017). *aifs.gov.au.* Retrieved from: https://aifs.gov.au/resources/practice-guides/collective-impact-evidence-and-implications-practice [in English].

4. The rise of benefit corporations. (n.d.). (2024). *www.bcorporation.net*. Retrieved from: https://www.bcorporation.net/en-us/news/blog/what-is-a-benefit-corporation/ [in English].

5. Certification Standards. (n.d.). (2024). *usca.bcorporation.net*. Retrieved from: https://usca.bcorporation.net/benefit-corporation/ [in English].

6. CalOSBA invests $25 million for launch of nation's first statewide program to support employment social enterprises. (n.d.). (2023). *business.ca.gov.* Retrieved from: https://business.ca.gov/calosba-invests-25-million-for-launch-of-nations-first-statewide-program-to-support-employment-social-enterprises/ [in English].

7. CA Rise program overview. (n.d.). (2024). *calosba.ca.gov.* Retrieved from: https://calosba.ca.gov/calosba-initiatives/ca-rise/ [in English].

8. About us: Community development financial institutions. (n.d.). (2024a). *www.cdfifund.gov*. Retrieved from: https://www.cdfifund.gov/about [in English].

9. New Markets Tax Credit Program overview. (n.d.). (2024). *www.cdfifund.gov*. Retrieved from: https://www.cdfifund.gov/programs-training/programs/new-markets-tax-credit [in English].

10. CEO works: Comprehensive reentry services. (n.d.). (2024). *www.ceoworks.org*. Retrieved from: https://www.ceoworks.org/ [in English].

11. Social Innovation Fund (SIF) program results. (n.d.). (2024). *www.nyc.gov*. Retrieved from: https://www.nyc.gov/site/opportunity/portfolio/social-innovation-fund-sif.page [in English].

12. Low-profit limited liability company (L3C). (n.d.). (2024). *www.law.cornell.edu*. Retrieved from: https://www.law.cornell.edu/wex/low-profit_limited_liability_company_(l3c) [in English].

13. Best social entrepreneurship courses & certificates. (n.d.). (2025). *www.coursera.org*. Retrieved from: https://www.coursera.org/courses?query=social+entrepreneurship [in English].

14. Biden-Harris administration designates 31 tech hubs across America. (n.d.). (2023). *www.eda.gov*. Retrieved from: https://www.eda.gov/news/press-release/2023/10/23/biden-harris-administration-designates-31-tech-hubs-across-america [in English].

15. Regional Technology and Innovation Hubs (Tech Hubs) Program. (n.d.). (2024). *www.eda.gov*. Retrieved from: https://www.eda.gov/funding/programs/regional-technology-and-innovation-hubs [in English].

16. EPA awards GRID Alternatives Solar for All grant. (n.d.). (2024). *gridalternatives.org*. Retrieved from: https://gridalternatives.org/learn/press/press-releases/epa-awards-grid-alternatives-solar-all-grant [in English].

17. Annual Report 2015. (n.d.). (2015). *homeboyindustries.org*. Retrieved from: https://homeboyindustries.org/wp-content/uploads/2019/01/Homeboy_Yearbook_2015.pdf [in English].

18. Opportunity zones tax incentive. (n.d.). (2024). *www.irs.gov*. Retrieved from: https://www.irs.gov/credits-deductions/businesses/opportunity-zones [in English].

19. What is DEI? Exploring core principles and effective strategies. (n.d.). (2025). *www.interactsoftware.com*. Retrieved from: https://www.interactsoftware.com/blog/what-is-dei-exploring-core-principles-and-effective-strategies/ [in English].

20. LA:RISE - Los Angeles Regional Initiative for Social Enterprise. (n.d.). (2024). *ewdd.lacity.gov*. Retrieved from: https://ewdd.lacity.gov/index.php/employment-services/larise [in English].

21. Social Enterprise Capital Grant Program. (n.d.). (2024). *www.mass.gov*. Retrieved from: https://www.mass.gov/info-details/social-enterprise-capital-grant-program [in English].

22. FY 2024 grant awards. (n.d.). (2024). *omh-test.app.cloud.gov.* Retrieved from: https://omh-test.app.cloud.gov/fy-2024-grant-awards [in English].

23. Social Innovation Fund overview. (n.d.). (2016). *obamawhitehouse.archives.gov*. Retrieved from: https://surli.cc/vfplqh [in English].

24. Substance over symbolism: Do we need benefit corporation laws? (n.d.). (2024). *blogs.law.ox.ac.uk*. Retrieved from: https://surl.li/tgtsqb [in English].

25. National network of social enterprises. (n.d.). (2024). *socialenterprise.us.* Retrieved from: https://socialenterprise.us/ [in English].

26. Social Impact Bonds market analysis. (n.d.). (2024). *socialfinance.org*. Retrieved from: https://socialfinance.org/social-impact-bonds/ [in English].

27. Collective Impact Framework. (n.d.). (2011). *ssir.org.* Retrieved from: https://ssir.org/articles/entry/collective_impact [in English].

28. Social Innovation Fund: Cohort 1 evaluation. (n.d.). (2024). *www.thirdsectorcap.org.* Retrieved from: https://www.thirdsectorcap.org/sifcohort1/ [in English].

29. Three lessons from the Social Innovation Fund to improve federal grantmaking (Policy Research). (n.d.). (2024). *web.archive.org*. Retrieved from: https://surli.cc/exfnvw [in English].

30. SIPPRA – Pay for Results program. (n.d.). (2024). *home.treasury.gov*. Retrieved from: https://home.treasury.gov/services/social-impact-partnerships/sippra-pay-for-results [in English].

31. Greyston Bakery's 40-year mix of purpose and profit. (n.d.). (2024). *www.workingnation.com*. Retrieved from: https://surli.cc/tlijep [in English].

32. These companies committed to funding the social innovation gap. (n.d.). (2024). *www.weforum.org*. Retrieved from: https://surl.lt/rcwaof [in English].

33. Global Innovation Index 2024 – Special theme: Unlocking the promise of social entrepreneurship. (n.d.). (2024). *www.wipo.int*. Retrieved from: https://surl.li/kfnari [in English].

34. See why trillions are needed to bridge the SDG financing gap #SDIM23. (n.d.). (2023). *www.weforum.org*. Retrieved from: https://www.weforum.org/stories/2023/09/why-trillions-more-are-needed-to-bridge-the-sdg-financing-gap/ [in English].

 DOI 10.34132/pard2025.29.03

35. Bornstein, D., & Davis, S. (2010). Social entrepreneurship: What everyone needs to know. *global.oup.com*. Retrieved from: https://global.oup.com/academic/product/social-entrepreneurship-9780195396331 [in English].

36. Emerson, J., & Bonini, S. (2003). The blended value map: Tracking the intersects and opportunities of economic, social and environmental value creation. *www.academia.edu*. Retrieved from: https://surli.cc/xavnuk [in English].

37. Nicholls, A. (Ed.). (2006). Social entrepreneurship: New models of sustainable social change. *global.oup.com*. Retrieved from: https://surl.li/hpfzyw [in English].

38. Salamon, L.M. (2014). Leverage for good: An introduction to the new frontiers of philanthropy and social investment. *global.oup.com*. Retrieved from: https://surl.li/huhjwd [in English].

39. Yunus, M., & Weber, K. (2009). *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. Paperback [in English].

40. Misyuryov, D. (2024). Porivnjal'nij analiz chinnogo zakonodavstva ukraïni ta zakonodavstva єs shhodo zaluchennja investicij. [Comparative analysis of current Ukrainian legislation and EU legislation on attracting investments]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 4, (pp.422–445). https://doi.org/10.34132/pard2024.24.05 [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Вікторія Гура, к. екон. н., докторант, доцент кафедри євроінтеграційної політики, Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби, Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна. E-mail: viktoriya.gura@knu.ua, orcid: https://orcid.org/0000-0002-4870-4037.

Viktoriya Gura, Candidate of Economic Sciences, Doctoral Researcher, Associate Professor of the Department of European Integration Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine. E-mail: viktoriya.gura@knu.ua, orcid: https://orcid.org/0000-0002-4870-4037.

Gura, V. (2025). Analysis of positive cases of state policy implementation on innovative development of social entrepreneurship in The United States of America. Public Administration and Regional Development, 29, 725-752. https://doi.org/10.34132/pard2025.29.03

DOI 10.34132/pard2025.29.04

Отримано: 13 лютого 2025
Змінено: 14 квітня 2025
Прийнято: 12 травня 2025
Опубліковано: 30 вересня 2025

Received: 13 February 2025
Revised: 14 April 2025
Accepted: 12 May 2025
Published: 30 September 2025

Valentyn Suvorov

SOCIAL ENGINEERING AS A TOOL FOR MANAGING PUBLIC DEMANDS IN A MULTI-LEVEL GOVERNANCE SYSTEM

In the article, based on the analysis of the available mass of scientific publications and expert information according to the data of leading international institutions, an attempt is made to theoretically substantiate the basic principles and conceptual approaches to social engineering as a tool for organizing society's requests in the context of multilevel governance. It is noted that taking into account the aspects of integrating social engineering into the system of multilevel governance in Ukraine will allow for a timely and purposeful response to existing challenges and build a more effective system of public administration based on cross-sectoral cooperation, vertical and horizontal coordination, and will also contribute to a more effective attraction of potential and use of existing resources. At the same time, social engineering can be an important tool for building a more effective, inclusive multilevel governance, with a certain degree of innovation. It is substantiated that one of the key areas of development of social engineering is the formation of a developed social infrastructure. Based on the systematization of various definitions, a generalized definition of "developed social infrastructure" has been formed. It has been proven that for the initiation of social projects at the local level, social determination is important, which consists in the mutual conditionality of the need to implement specific social projects in a clear link to the urgent needs of the community of the relevant

territory, taking into account all its defining features, factors and features inherent in its unique development in specific socio-geographical conditions. It is proposed in further research to take into account the growing trends in the development of social engineering at different levels of implementation and to focus on the possibilities of using artificial intelligence in relation to the design of social infrastructure and new public services.

***Keywords**: social engineering, public administration, regional public policy, social development, multilevel governance, social infrastructure, innovative projects.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Трансформація системи публічного управління та формування нових публічно-управлінських відносин на основі міжсекторального партнерства і співробітництва зумовлює подальший розвиток теорії багаторівневого врядування, що має враховувати нові соціально-економічні умови з урахуванням глобальних викликів та загроз і визначає його, як скоординовані зусилля з боку Європейського Союзу, держав-членів, місцевих і регіональних органів влади, що засновані на партнерстві та спрямовані на розроблення і реалізацію політики, за участі як урядових структур, так і недержавних суб'єктів [1]. При цьому, за визначенням В. Малиновського, завдяки багаторівневому врядуванню, забезпечується широке залучення суспільства та його соціально активних представництв до процесу прийняття узгоджених рішень, а функціонування складної ієрархічної системи публічної влади і відповідних взаємовідносин здійснюється за допомогою акторів недержавного сектору і неієрархічних механізмів [2]. Після завершення територіального етапу реформи децентралізації, щодо об'єднання громад та утворення нових районів, постала необхідність забезпечення сталості запроваджених змін, що є не менш складним і відповідальним завданням [3]. Відповідні інституційні зміни передбачають посилення спроможності організаційних структур, які будуть задіяні у реалізації проєктів відновлення та відбудови як на регіональному рівні (області), так і субрегіональному

 DOI 10.34132/pard2025.29.04

(райони) та місцевому (громади) рівнях у відповідності з принципами багаторівневого врядування та на основі Європейської хартії місцевого самоврядування [4].

Саме багаторівневе врядування може сприяти більш ефективному, інклюзивному, справедливому та адаптивному управлінню на всіх рівнях, досягненню кращих результатів політики, підвищенню ефективності управління та покращенню якості публічних послуг, що в підсумку забезпечить довіру громадян, а також створення більш сприйнятливого, інклюзивного, активного і сталого суспільства [5]. Сталість запроваджених змін передбачає передусім зміцнення соціально-економічних засад функціонування громад, як первинних суб'єктів багаторівневого врядування, що обумовлює пошук нових можливостей для зміцнення їх внутрішнього потенціалу, залучення інвестицій, реалізації соціальних проєктів на основі подальшої інтеграції, партнерства і співробітництва, як основи багаторівневого врядування.

У сучасних соціально-економічних умовах з урахуванням невизначеності та обмеженості ресурсів надзвичайно важливим є впровадження проєктного підходу до реалізації соціальних проєктів у багаторівневому управлінні, які реалізуються різними суб'єктами на основі міжсекторальної взаємодії з чіткою орієнтацією, як зазначає О. Безпалько – на фінальні результати з мінімальними витратами часу та фінансів і разом з цим спрямованими на вирішення важливих соціальних проблем і цілей суспільного розвитку [6].

Отже, соціальне проєктування є важливим інструментом реалізації публічної політики, спрямованим на вирішення соціальних проблем через впровадження інноваційних проєктів. У контексті багаторівневого врядування соціальне проєктування стає інструментом для взаємодії та координації між різними рівнями влади, оскільки соціальні проєкти реалізуються на державному, регіональному та місцевому рівнях з урахуванням взаємодії між державними органами, громадськими організаціями та приватним сектором. При цьому, на місцевому рівні, на рівні громад соціальне проєктування спрямоване для вирішення конкретних локальних проблем, які стосуються, як покращення умов життєдіяльності і отримання публічних послуг,

так і підтримки вразливих верств населення. На регіональному та державному рівнях, урядові структури використовують цей підхід для розробки масштабних програм і стратегій, які інтегрують міжвідомчу і міжсекторальну взаємодію, у тому числі із залученням підприємницького сектора та громадськості, передусім у таких сферах, як освіта, охорона здоров'я, культура, соціальний захист.

Інтеграція соціального проєктування в систему багаторівневого врядування України дозволяє своєчасно і адресно реагувати на існуючи виклики, й будувати більш ефективну систему управління на основі міжсекторального співробітництва, вертикальної і горизонтальної координації, що сприяє ефективнішому використанню ресурсів та уникненню дублювання зусиль різних суб'єктів публічного управління. Тож, соціальне проєктування є важливим інструментом для побудови більш ефективного, інклюзивного та прозорого багаторівневого врядування, що передбачає цілеспрямовану діяльність, що полягає в розробці та впровадженні соціальних проєктів на різних рівнях управління та характеризується певним ступенем інноваційності. Зазначене передбачає запровадження комплексних досліджень з проблематики соціального проєктування як дієвого інструменту впорядкування запитів суспільства в контексті багаторівневого врядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений аналіз літературних джерел, що відображають проблемні організаційно-управлінські питання проєктної діяльності в системі публічного управління свідчить про те, що різним аспектам соціального проєктування присвячені публікації українських дослідників, зокрема таких, як: О. Антонова, О. Безпалько, А. Василик, В. Геєць, Ю. Гернего, Л. Горшкова, О. Грішнова, А. Данілова, М. Довга, І. Іонова, Д. Карамишев, А. Ковалевська, Т. Коляда, О. Красноруцький, Т. Кулініч, Д. Ланде, Г. Лемко, О. Логінова, Г. Лопушняк, О. Матюшенко, С. Мішина, Г. Михалишин, В. Нікитенко, О. Осецький, О. Пермінова, О. Пометун, О. Поплавська, Т. Сазонова, М. Стрижко, В. Фурашев, М. Шарлай, В. Шкуро, К. Юдкова та ін.

Систематизація опублікованих матеріалів зазначених дослідників надає змогу узагальнити формування теоретичних методич-

 DOI 10.34132/pard2025.29.04

них і практичних підходів щодо розробки, впровадження та поширення соціальних проєктів на різних рівнях в умовах багаторівневого управління, враховуючи міжнародний досвід регулювання відповідних процесів в контексті багаторівневого врядування. Усе це робить зазначену проблематику надзвичайно актуальною та потребує чіткого визначення сутності, складових, особливостей та можливостей розвитку соціального проєктування в Україні за трансформаційних умов.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та концептуальних підходів до соціального проєктування, як інструменту впорядкування запитів суспільства у системі багаторівневого врядування на основі аналізу наявного масиву наукових публікацій та експертної інформації за даними провідних міжнародних інституцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розуміючи соціальне проєктування у глобальному вимірі, як процес, спрямований на розв'язання соціальних проблем, слід розглядати його у якості важливого інструменту для досягнення цілей сталого розвитку та покращення якості життя населення, вирішення проблем соціальної нерівності, створення соціальної інфраструктури тощо. Стратегічні напрями глобального суспільного розвитку відображені у програмному документі ООН під назвою «Трансформація нашого світу: Порядок денний стійкого розвитку 2030» [7].

Як зазначає М. Стрижко і А. Ковалевська, соціальні проєкти впливають на зміну характеру та конкретних цінностей в соціальному середовищі, а його реалізація у підсумку сприяє переходу суспільства та його спільнот на більш високий рівень розвитку, тобто завжди призводить до певних соціальних змін, що актуалізує завдання управління на основі цінностей [8].

За визначенням В. Нікітенко, об'єктом проєктування в соціальній сфері є сукупність суспільних відносин, що характеризуються проблематичністю функціонування або розвитку з позиції забезпечення єдності певних соціальних спільнот [9]. У контексті багаторівневого публічного управління необхідно відзначити цілісність підходу В. Нікітенко до синергетичної парадигми публічного управ-

ління у категоріях складних систем, яка справедливо зазначає, що розвиток соціального проєктування може бути способом самоорганізації суспільства в процесі розробки, взаємодії та досягнення консенсусу учасників соціального процесу через розроблені механізми визначення їхніх інтересів, гармонізації розбіжностей та забезпечення прав і обов'язків [9].

Погоджуємося із думкою Т. Кулініч і О. Пермінової, які слушно наголошують, що у період радикальних змін та роздроблення соціокультурної думки, саме соціальні проєкти стають «рятувальним жилетом» для соціуму, оскільки в цей час більшість громадян як раз і починають активно взаємодіяти, що відповідним чином впливає на суспільну думку та певну єдність суспільства загалом, і є надзвичайно важливим для України зараз [10].

Визначальною характеристикою соціальних проєктів є вплив на суспільний розвиток, спрямованість на покращення якості життя населення, безпосередню участь різних зацікавлених суб'єктів, що обумовлює необхідність ефективної комунікації та координації в процесі їх реалізації. Тому, соціальні проєкти є дієвим інструментом соціальних змін, а їх планування та подальші координаційні дії мають бути обґрунтованими та враховувати наявні ресурси, потенційні ризики й очікування зацікавлених сторін на всіх етапах реалізації [11].

Глобалізовані умови суспільного розвитку та глобальні соціально-економічні відносини, обумовлюють необхідність прийняття узгоджених рішень із соціальних питань та структурованого аналізу існуючих проблем у публічному секторі за рахунок поєднання зусиль усіх ключових стейкхолдерів. Тому, враховуючи полісуб'єктність зацікавлених сторін і відповідальність за прийняття надважливих рішень, щодо реалізації як глобальних, так і локальних суспільнозначущих соціальних проєктів, цілком зрозуміло, що виникає потреба в формуванні дієвих механізмів багаторівневого управління у відповідній сфері розвитку суспільних відносин [12].

У цьому контексті особливого значення набувають саме такі соціальні проєкти, реалізація яких передбачає спільну взаємодію всіх суб'єктів управління такою діяльністю, зокрема урядових, публіч-

 DOI 10.34132/pard2025.29.04

них і підприємницьких структур, регіональних та місцевих соціальних ініціатив, неурядових організацій, у т.ч. міжнародних, оскільки об'єднання спільних зусиль різних зацікавлених сторін спрямовано на максимальне залучення ресурсів і підвищення ефективності їх використання, що в перспективі сприятиме не лише підвищенню вартісної оцінки, а й суспільної цінності соціального проєкту [12].

Проблеми розвитку соціального проєктування в контексті багаторівневого публічного управління, а також у процесі розробки, впровадження і поширення соціальних проєктів в сфері реалізації стратегій регіонального та місцевого розвитку стали предметом досліджень українських вчених і більш грунтовно представлені у працях Т. М. Безверхнюк, І. А. Сенча, Т. В. Сивак, Г. Нагорної, Д.М. Ітченко, А.В. Кунденко, М.С. Дорош та ін. [33; 34; 35].

Т. Коляда і Н. Коляда зазначають, що проєктна діяльність спрямована на реалізацію соціальних ініціатив на різних рівнях управління, зокрема: державному, регіональному, місцевому [13]. Водночас, на думку І. Іонової, під соціальним проєктуванням можно мати на увазі й науково-теоретичну і водночас практичну діяльність зі створення та реалізації проєктів розвитку соціальних систем та об'єктів, де важливу роль відіграє саме інституційна складова [14]. З погляду проєктного менеджменту, за визначенням В. Шкурко, соціальний проєкт є сукупністю комплексних дій, що спрямовані на розв'язання реальної соціальної проблеми або проблемної ситуації, за умови обмеженості в часі та ресурсах [15].

Отже, авторське визначення «соціального проєктування» пропонуємо тлумачити, як систематизований, упорядкований та послідовний процес діяльності, метою якого є реалізація соціальних ініціатив може здійснюватися як окремим суб'єктом проєктування, так і декількома суб'єктами одночасно і спільно, або окремими суб'єктами, відповідальними за конкретні етапи його реалізації, що передбачає зміни та структуроване впорядкування певних соціально-економічних процесів відносно соціальних об'єктів, систем, утворень, галузей, організацій, спільнот за допомогою чітко визначених інструментів, способів і засобів, на основі відповідних концептуальних, організаційних і методичних підходів, за умов обмежень ресур-

сів і часу, на різних рівнях управління: державному, регіональному, місцевому, локальному, шляхом доведення оригінального задуму стосовно актуального соціального запиту до створення суспільно корисного продукту з можливістю оцінити його значущість та інноваційність на основі кількісних і якісних критеріїв і результатів, що мають певну цінність як для окремої спільноти, так і для суспільства в цілому.

На основі визначень різних авторів, за узагальненим визначенням О. Матюшенко, соціальне проєктування – це різновид управлінської функції, послідовність певних процесів соціальної діяльності, впорядкованих у просторі та часі, а також сукупність методів і засобів управління, що направлені на досягнення визначених цілей і реалізацію соціального замовлення держави [16; 17]. При цьому, на нашу думку соціальне замовлення може бути і від суспільства та його інституційних суб'єктів за ознакою як загальносуспільної, територіальної, або галузевої належності відповідно до соціального запиту та ініціатив представництв певних соціальних груп або верств населення різного масштабу і суспільного впливу, що обумовлює прийняття відповідних рішень щодо державної підтримки відповідних запитів та ініціатив, що зазвичай відбуваються з урахуванням прогнозування соціальних наслідків і під впливом політичної кон'юнктури.

Досить слушним, послідовним і логічним на нашу думку є визначення С. Мішиної та О. Мішина, які лаконічно характеризують як поняття «соціальне проєктування», так і «соціальний проєкт». При цьому, соціальне проєктування, як процес розробки соціального проєкту, його ресурсного обґрунтування та технології реалізації з метою вирішення соціальних проблем та уникнення соціальних ризиків. Відповідно, під соціальним проєктом мається на увазі опис дій та заходів, спрямованих на вирішення певних соціальних проблем й уникнення соціальних ризиків, у межах наявного фінансового, кадрового, матеріального та інформаційного забезпечення та із зазначенням технології їх реалізації у певному часовому проміжку [18].

О. Безпалько у якості базових особливостей соціальних проєктів позначає такі, як: цілепокладання, соціальну детермінованість, часові

 DOI 10.34132/pard2025.29.04

обмеження, територіальну, соціально-інституційну, інноваційну, ресурсну, організаційну та соціально-інформаційну визначеності [6].

Концепція соціального проєктування передбачає поєднання питань вирішення соціальних проблем різного масштабу та рівня значущості для суспільства із можливостями інтегрованого багаторівневого управління, що має визначити ефективні механізми реалізації соціальних проєктів, з відповідним комплексом підходів та інструментів, а також забезпечити спроможність суб'єктів управління проєктами акумулювати та спрямовувати ресурси, налагоджувати ефективну взаємодію всіх стейкхолдерів для реалізації проєктних завдань.

На основі різних визначень соціального проєктування, зокрема в публікаціях Г. Лемко його сутність розкривається, як конструювання дії і універсальний вид діяльності, що в узагальненому вигляді спрямована на досягнення соціально значущої мети, яка конкретизована за місцем, часом і ресурсами, шляхом інжинірингу соціальних об'єктів, процесів, явищ, що дають підстави для змін у соціальному середовищі за наявністю сполучної ланки між виробниками і споживачами соціальних благ [19; 20].

Г. Михайлишин та М. Довга розглядають соціальне проєктування як самостійну теоретичну або практичну інноваційну діяльністю, що орієнтована на конкретні цільові групи, шляхом надання послуг відповідно до її характеристик, за наявності певних ресурсів, місця і часу, з використанням визначених методів і заходів, спрямована на досягнення очікуваних кількісних і якісних результатів [21].

О. Пометун, розглядає соціальне проєктування з позиції місцевого розвитку і визначає його, як певну сукупність практичних дій, що спрямовані на розв'язання конкретних соціальних проблем місцевої громади [22].

З позиції інноваційності соціального проєктування слід зазначити, що інноваційні соціальні проєкти зосереджені на розробленні, виробництві та реалізації таких кінцевих продуктів у вигляді послуг, продукції, організаційно-технічних рішень, які задовольняють певну соціальну потребу і характеризуються певним ступенем новизни. При цьому, в контексті багаторівневого врядування погоджуємося з дум-

кою Д. Карамишева, про те, що актуальність інноваційних соціальних проєктів визначається відповідністю їхніх завдань як характеру соціального розвитку, так і соціальним запитам на рівні країни, регіону, території, громади, або окремого суб'єкта господарювання [23].

Д. Ланде, В. Фурашев, К. Юдкова зазначають, що розробка соціального проєкту зазвичай розпочинається в умовах невизначеності, що вимагає дотримання певної послідовності та свідчить про те, що процес соціального проєктування має логіку і етапність, починаючи з пошуку, аналізу й розкриття соціальної проблеми та її сутності, визначення мети і проєктних завдань та параметрів, яким вони мають відповідати і завершуючи формуванням та перевіркою концепції проєкту що дає підстави для прийняття рішення та складання програми дій у вигляді конкретних заходів щодо його реалізації [24]. При цьому, процес соціальнеого проєктування передбачає етапність його реалізації, шляхом здійснння наступних послідовних етапів, зокрема: аналітичного, цільового, проєктного, інтегруючого, моніторингу та оцінки, а також етапу забезпечення сталості. Кожен із зазначених етапів передбачає здійснення відповідних заходів, що наведені далі (табл. 1).

Таблиця 1.

Етапи реалізації процесу соціального проєктування

Назва етапу	Зміст
аналітичний	аналіз, визначення та оцінка актуальних соціальних проблем, потреб та очікувань цільових груп населення;
цільовий	формулювання вимірюваних, та обмежених у часі цілей та завдань проєкту, що характеризуються відповідною релевантністю результатів певним очікуванням;
проєктний	розробка плану дій з деталізацією заходів, включаючи стратегії, методи, терміни та ресурси для досягнення поставлених цілей;
інтегруючий	залучення зацікавлених сторін до процесу проєктування та реалізації проєкту з числа представників місцевої влади, громадськості, підприємців, неурядових організацій та інших зацікавлених сторін;

 DOI 10.34132/pard2025.29.04

продовження таблиці 1

моніторинг та оцінка	передбачає постійний контроль за виконанням проєкту та оцінка його результатів для внесення необхідних коректив та покращення;
забезпечення сталості	включає розробку заходів для забезпечення тривалості та стабільності результатів проєкту після його завершення.

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Т. Сазоновою, М. Шарлай визначені умови ефективності соціальних проєктів, що реалізуються сучасними організаціями, до яких на їх погляд належать: рівень інноваційності у вирішенні соціальних проблем; проведені попередні та підсумкові соціологічні дослідження, враховуючи важливість думки фокус-груп; професійна оцінка сформованих ідей проєктів та їхньої доцільності; детальні описи цілей, завдань, методів реалізації; узагальнення досвіду аналогічних, вже реалізованих соціальних проєктів, їх змістовних частин та характеристик; урахування соціальних норм, ціннісних орієнтацій, позицій та ієрархії актуальних соціальних потреб стекхолдерів у фокусі яких перебувають відповідні проєктні ініціативи. Цілком погоджуємось з думкою зазначених дослідників, що соціальні проєкти завжди виконують суспільно-інтегруючу функцію, що так необхідно у сучасному українському суспільстві [25].

Технологізація соціального проєктування є важливою складовою управління соціальними проєктами, що здійснюється на основі застосування цілої низки науково обгрунтованих підходів, способів і методів, дослідження яких висвітлено у працях Т. Безверхнюк, І. Сенча, Т. Сивак та ін [35]. За умов обмеженості ресурсів, використання проєктних підходів та технологічних рішень на різних рівнях, масштабах та часових рамках забезпечує гнучкість та адаптивність процесу соціального проєктування. При цьому, детальне вивчення проєктних характеристик сприяє виявленню потенційних ризиків та можливостей, що можуть виникнути під час його реалізації, що важливо для забезпечення ефективності та результативності цього процесу [11].

На думку Г. Лопушняк і А. Василик, використання сучасних підходів до управління різними процесами соціального проєктування, закрема оцінки, моніторингу та коригування проєктів під час їх реалізації відіграють важливу роль у досягненні очікуваних результатів, оскільки такі підходи як соціальний бенчмаркінг, дизайн-мислення, соціальна проєктна інженерія, SWOT-аналіз та ціннісно-орієнтоване управління тощо, дозволяють ефективніше вирішувати соціальні проблеми та досягати стійких результатів на основі обгрунтованих рішень. Окремо, як зазначають автори, слід звернути увагу на необхідність забезпечення стійкості соціальних проєктів, що забезпечує довгостроковий позитивний вплив на громади та організації [11].

О. Поплавська і О. Кир'янова [26] досліджують сутність соціальної проєктної інженерії, яка розглядається як управлінське завдання, що включає: визначення цілей проєкту, мотивацію учасників, а також залучення та використання ресурсів для досягнення суспільного блага. Автори пропонують розглядати середовище соціального проєкту як екосистему, за усією сукупністю учасників та зацікавлених сторін зі сформованими взаємовідносинами та правилами взаємодії, що діють у правових рамках держави та використовують наявні ресурси для досягнення суспільної цінності. Вчені виділяють п'ять ключових етапів досягнення ефективності соціального проєктування: визначення потреб та формулювання цілей; створення ініціативної групи для реалізації; розвиток екосистеми проєкту; управління процесами та потоками ресурсів; оцінка та коригування діяльності.

На думку О. Антонової до критеріїв соціального проєктування слід віднести, соціально-економічну ефективність, екологічну оптимальність, соціальну інтегрованість і керованість, що визначатимуться саме з реальної практики існування місцевих спільнот [27]. У статті 1 закону України «Про інвестиційну діяльність» визначено, що інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (доход) та/або досягається соціальний та екологічний ефект. Отже, результат проєкту

 DOI 10.34132/pard2025.29.04

вимірюється не лише економічним, а й соціальним та екологічним ефектом [28]. При цьому, ключовими характеристиками соціального ефекту є підвищення рівня якості життя, освіти, охорони здоров'я населення, забезпечення соціальними благами та послугами. Специфіка соціальних проєктів передбачає наявність пріоритету соціального ефекту над економічним у короткостроковому періоді [12].

Пошук альтернативних джерел фінансування соціальних проєктів, зокрема грантового фінансування, особливо на субнаціональному рівні є важливою проблемою соціального проєктування. Грантове фінансування соціальних проєктів розвитку підтримується низкою міжнародних організацій. Також, набуває поширення практика створення спеціальних державних фондів задля сприяння та підтримки ініціативних наукових розробок та інноваційних проєктів, зокрема Національного фонду досліджень України [29].

Для актуалізації місцевих ініціатив для залучення інвестицій в соціальні проєкти на думку О. Логінової важливим є розробка та впровадження нових стратегій для відповідних видів діяльності, які мають призвести до збільшення обсягів коштів, залучених на соціальні проєкти, що вимагає посилення інформаційних кампаній та приділення особливої уваги залученню громадськості до соціальних ініціатив, що може бути здійснено шляхом впровадження нових, технологічних та креативних методів збору коштів для залучення уваги та підтримки місцевих соціальних ініціатив, а також вимагає спрощення процедур, зокрема тих, що пов'язані з просуванням благодійності та корпоративного спонсорства, зокрема на основі використання спеціальних онлайн-платформ [30].

Важливим є проведення постійного моніторингу соціальних проєктів, що є формою перманентного контролю, що передбачає збір, обробку та аналіз інформації про результати, що досягнуто в процесі реалізації проєкту [31; 32].

Серед зростаючих тенденцій розвитку соціального проєктування в системі багаторівневого управління, що стосується різних рівнів реалізації в різних галузях суспільного виробництва варто у подальшому зосередити увагу на можливостях використання штучного інтелекту відносно проєктування соціальної інфраструктури,

нових публічних послуг, що будуть актуальнмии для розвитку соціального захисту, освіти, охорони здоров'я тощо, а також нададут підстав для розроблення комплексної стратегії для успішної реалізації потенціалу штучного інтелекту [36].

Висновки. Реалізуючи мету дослідження, щодо обґрунтування теоретичних засад та концептуальних підходів до соціального проєктування, на основі здійсненого аналізу наукових публікацій слід зазначити, що соціальне проєктування є дієвим інструментом та засобом впорядкування соціальних запитів суспільства у системі багаторівневого врядування. Авторське визначення поняття «соціальне проєктування» наведено у тексті дослідження.

Важливим напрямом розвитку соціального проєктування вважаємо формування розвиненої соціальної інфраструктури. У цьому контексті, надано авторське визначення поняття «розвинена соціальна інфраструктура», під яким пропонуємо розуміти цілісний комплекс об'єктів господарювання і суб'єктів проєктних комунікацій, а також технологій і технічних рішень що зумовлюють належність і ефективність її функціонування та збалансований розвиток, матеріальне, технічне та інформаційне забезпечення, раціональне використання ресурсів та логістичні процеси, фінансовий та юридичний супровід, маркетинг, залучення інвестицій та впровадження інновацій, сприяють підвищенню доступності і якості сервісного обслуговування, задоволення широкого спектру різноманітних потреб споживачів і надавачів публічних послуг.

Для ініціювання соціальних проєктів на місцевому рівні важлива соціальна детермінація, яка полягає в взаємній обумовленості необхідності впровадження конкретних соціальних проєктів у чіткій прив'язці до нагальних потреб громади відповідної території, з урахуванням усіх її визначальних ознак, чинників та особливостей, що притамані її унікальному розвитку в конкретних соціально-географічних умовах.

 DOI 10.34132/pard2025.29.04

СОЦІАЛЬНЕ ПРОЄКТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВПОРЯДКУВАННЯ ЗАПИТІВ СУСПІЛЬСТВА У СИСТЕМІ БАГАТОРІВНЕВОГО ВРЯДУВАННЯ

У статті, на основі аналізу наявного масиву наукових публікацій та експертної інформації за даними провідних міжнародних інституцій зроблено спробу теоретичного обґрунтуваннння основних засад та концептуальних підходів до соціального проєктування, як інструменту впорядкування запитів суспільства в контексті багаторівневого врядування. Зазначено, що врахування аспектів інтеграції соціального проєктування в систему багаторівневого управління в Україні дозволить своєчасно та цілеспрямовано реагувати на існуючі виклики та побудувати більш ефективну систему публічного управління, що базується на міжгалузевій співпраці, вертикальній та горизонтальній координації, а також сприятиме більш ефективному залученню потнеційних і використанню наявних ресурсів. При цьому, соціальне проєктування може бути важливим інструментом для побудови більш ефективного, інклюзивного багаторівневого управління, з певним ступенем інноваційності.

Обґрунтовано, що одним із ключових напрямків розвитку соціального проєктування є формування розвиненої соціальної інфраструктури. На основі систематизації різних визначень, сформоване узагальнене визначення «розвинена соціальна інфраструктура». Доведено, що для ініціювання соціальних проєктів на місцевому рівні важлива соціальна детермінація, яка полягає у взаємній обумовленості необхідності впровадження конкретних соціальних проєктів у чіткій прив'язці до нагальних потреб громади відповідної території, з урахуванням усіх її визначальних ознак, чинників та особливостей, що притамані її унікальному розвитку в конкретних соціально-географічних умовах. Пропонується у подальших дослідженнях, враховувати зростаючі тенденції розвитку соціального проєктування на різних рівнях реалізації і зосередити увагу на можливостях використання штучного інтелекту відносно проєктування соціальної інфраструктури, нових публічних послуг.

***Ключові слова**: соціальне проєктування, публічне управління, регіональна публічна політика, суспільний розвиток, багаторівневе врядування, соціальна інфраструктура, інноваційні проєкти*

Author Contributions: Conceptualization, V.S.; Writing – original draft, V.S.; Writing – review & editing, V.S. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.
Funding: This research received no external funding.
Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.
Informed Consent Statement: Not applicable.
Data Availability Statement: Data is contained within the article.
Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Charter for Multilevel Governance in Europe. Assembly of European Regions (AER). (n.d.). (2024). *aer.eu.* Retrieved from: https://aer.eu/charter-for-multilevel-governance-in-europe/ [in English].

2. Malynovskyi, V.Ya. (2024). Stan ta perspektyvy rozvytku bahatorivnevoho vriaduvannia v Ukraini v konteksti realizatsii tsilei Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku. Rehionalna ekonomika [Status and prospects for the development of multilevel governance in Ukraine in the context of implementing the goals of the State Strategy for Regional Development]. *Naukovo-praktychnyi zhurnal Rehionalna ekonomika – Scientific and practical journal Regional Economy*, 4(114), (pp. 12-20). Retrieved from: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-4-2 [in Ukrainian].

3. Plan realizatsii Mekhanizmu dlia Ukrainy: 2024-2027 [Plan for the implementation of the Ukraine Facility: 2024-2027]. (n.d.). *www.ukrainefacility.me.gov.ua.* Retrieved from: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/ [in Ukrainian].

4. Yevropeiska khartiia mistsevoho samovriaduvannia. Rada Yevropy; Khartiia, Mizhnarodnyi dokument vid 15.10.1985. Redaktsiia vid 16.11.2009 [European Charter of Local Self-Government. Council of Europe; Charter, International Document of 15.10.1985. Edition dated 16.11.2009]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://salo.li/2B1225a [in Ukrainian].

5. Report on multilevel governance. (n.d.). (2023). *rm.coe.int.* Retrieved from: https://salo.li/b55b36e [in English].

6. Bezpalko, O.V. (2010). *Sotsialne planuvannia [Social planning]*. Kyiv: Kyivskyi universytet imeni Borysa Hrinchenka [in Ukrainian].

7. Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations/Department of Economic and Social Affairs/ Sustainable Development. (n.d.). *sdgs.un.org*. Retrieved from: https://sdgs.un.org/publications/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development-17981 [in English].

8. Stryzhko, M., & Kovalevska, A. (2021). Kontseptualni osnovy rozrobky sotsialnykh proektiv orhanizatsii [Conceptual foundations of the development of social projects of organizations]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, 3 (91), (pp. 372-378). Retrieved from: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-3-91-78 [in Ukrainian].

9. Nikitenko, V. (2023). Sotsialne proektuvannia v derzhavnomu upravlinni: metodolohiia doslidzhennia [Social design in public administration: research methodology]. *Humanitarni doslidzhennia – Humanities Studies*, 16(93), (pp. 174-182). Retrieved from: https://doi.org/10.32782/hst-2023-16-93-18 [in Ukrainian].

10. Kulinich, T.V., & Perminova, O.S. (2018). Uspishne upravlinnia sotsialnym proektom: vid idei do realizatsii [Successful management of a social project: from idea to implementation]. *Ekonomichni nauky – Economic sciences*, 1, (pp. 71-74). Retrieved from: https://salo.li/f845D24 [in Ukrainian].

11. Lopushniak, H.S., & Vasylyk, A.V. (2024). Kontseptualni osnovy upravlinnia sotsialnymy proektamy [Conceptual foundations of social project management]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current problems of economy*, 4 (274), (pp. 210-220). Retrieved from: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/04/4.24._topic_Galyna-S.-Lopushnyak-Alla-V.-Vasylyk-210-220.pdf [in Ukrainian].

12. Herneho, Yu.O. (2019). Tekhnolohii finansuvannia sotsialnykh proektiv ta hrantodavstva [Technologies of financing social projects and grantmaking]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 18, (pp. 31-36). Retrieved from: https://doi.org/10.32702/23066814.2019.18.31 [in Ukrainian].

13. Koliada, T., & Koliada, N. (2021). Sotsialne proektuvannia yak tvorchyi protses [Social design as a creative process]. *Sotsialna robota ta sotsialna osvita – Social work and social education*, 2 (7), (pp. 35-41). Retrieved from: https://salo.li/7536B35 [in Ukrainian].

14. Ionova, I.M. (2016). Proektna diialnist u roboti spetsializovanykh sotsialnykh sluzhb [Design activity in the work of specialized social services]. *Pedahohichni nauky – Pedagogical sciences*, LXXIV (Vol. 2), (pp. 127-131) [in Ukrainian].

15. Shkuro, V.P. (2016). Pidvyshchennia yakosti realizatsii sotsialnykh proektiv [Improving the quality of social project implementation]. *Psykholohichni nauky – Psychological sciences*, (Vol. 2), 9, (pp. 265-269) [in Ukrainian].

16. Matiushenko, O.V. (2022). Teoretychni ta metodolohichni zasady doslidzhennia poniattia «sotsialnyi dyzain» [Theoretical and methodological principles of researching the concept of «social design»]. *Investytsii: praktyka ta dosvid. Seriia: Derzhavne upravlinnia – Investments: practice and experience. Series: State administration*, 15-16, (pp. 161-166). Retrieved from: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.15-16.161 [in Ukrainian].

17. Matiushenko, O.V. (2022). Sotsialnyi dyzain: teoretychni pidkhody do vyznachennia [Social design: theoretical approaches to definition]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: pravo, derzhavne upravlinnia ta administruvannia – Problems of modern transformations. Series: law, public management and administration*, 4. Retrieved from: https://salo.li/98A3150 [in Ukrainian].

18. Mishyna, S.V., & Mishyn, O.Yu. (2020). Naukovi ta praktychni osnovy sotsialnoho proektuvannia [Scientific and practical principles of social design]. *Efektyvna ekonomika: elektronne naukovo-fakhove vydannia – Effective economy: electronic scientific, professional edition*, 1. Retrieved from: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7620 [in Ukrainian].

19. Lemko, H.I. (2021). Sotsialne proektuvannia: vyznachennia poniattia [Social design: definition of the concept]. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchykh ta zahalnoosvitnikh shkolakh – Pedagogy of the formation of a creative personality in higher and general education schools*, 78, (pp. 50-53). Retrieved from: https://doi.org/10.32840/1992-5786.2021.78.8 [in Ukrainian].

20. Proektni tekhnolohii v praktytsi roboty zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu: teoretychnyi ta praktychnyi aspekt [Design technologies in the practice of work of a general educational institution: theoretical and practical aspect]. (n.d.). (2024). Kyiv: Instytut obdarovanykh ditei NAN Ukrainy [in Ukrainian].

21. Mykhailyshyn, H., & Dovha, M. (2019). Sotsialne proektuvannia yak odyn iz prohresyvnykh zasobiv podolannia problem molodykh simei v Ivano-Frankivskii oblasti [Social design as one of the progressive means of overcoming

the problems of young families in the Ivano-Frankivsk region]. *Osvitnii prostir Ukrainy – Educational space of Ukraine*, 17, (pp. 139-146) [in Ukrainian].

22. Pometun, O.I. (2003). Molod obyraie diiu: Sotsialne proektuvannia – novyi pidkhid do navchannia molodi [Youth chooses action: Social design – a new approach to educating youth]. *Metod proektiv: tradytsii, perspektyvy, zhyttievi rezultaty – Project method: traditions, prospects, life results*, (pp. 327-333). Kyiv: Kafedra [in Ukrainian].

23. Karamyshev, D.V. (2006). *Stratehichne upravlinnia innovatsiinymy protsesamy v systemi okhorony zdorovia: derzhavni mekhanizmy [Strategic management of innovative processes in the health care system: state mechanisms]*. Kharkiv [in Ukrainian].

24. Lande, D.V., Furashev, V.M., & Yudkova, K.V. (2014). *Osnovy informatsiinoho ta sotsialno-pravovoho modeliuvannia [Fundamentals of information and socio-legal modeling]*. Kyiv: NTUU «KPI» [in Ukrainian].

25. Sazonova, T., & Sharlai, M. (2023). Sotsialni proekty na rivni pidpryiemstva v suchasnykh umovakh [Social projects at the enterprise level in modern conditions]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 50. Retrieved from: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-10 [in Ukrainian].

26. Poplavska, O.M., & Kirianova, O.V. (2024). Teoretychni osnovy sotsialnoi proektnoi inzhenerii [Theoretical foundations of social project engineering]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 60. Retrieved from: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-23 [in Ukrainian].

27. Antonova, O. (2009). Sotsialne proektuvannia v teorii derzhavnoho upravlinnia [Social design in the theory of public administration]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – Social design in the theory of public administration*, (pp. 3-12). Dnipropetrovsk: DRIDU NADU [in Ukrainian].

28. Zakon Ukrainy Pro investytsiinu diialnist vid 18.09.1991 No. 1560-XII [Law of Ukraine On investment activity dated 18.09.1991 No. 1560-XII]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text [in Ukrainian].

29. Natsionalnyi fond doslidzhen Ukrainy [National Research Foundation of Ukraine]. *nrfu.org.ua.* Retrieved from: https://nrfu.org.ua/ [in Ukrainian].

30. Lohinova, O. (2024). Zaluchennia koshtiv dlia sotsialnykh proektiv [Fundraising for social projects]. *Ekonomichni horyzonty – Economic horizons*, 1(27), (pp. 70-78). Retrieved from: https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(27).2024.298781 [in Ukrainian].

31. Butchenko, T.I. (2020). *Sotsialne proektuvannia: navchalnyi posibnyk dlia zdobuvachiv stupenia bakalavra za spetsialnistiu «Sotsialna robota»*

osvitno-profesiinoi prohramy «Sotsialna robota» [Social design: a textbook for applicants for a bachelors degree in the specialty «Social work» of the educational and professional program «Social work»]. Zaporizhzhia: ZNU [in Ukrainian].

32. Butchenko, T. (2011). Sotsialne proektuvannia: problema vzaiemozviazku mizh suspilnymy potrebamy ta derzhavnymy interesamy [Social design: the problem of the relationship between social needs and state interests]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Dnipropetrovsk: Dnipropetrovskyi natsionalnyi universytet imeni Olesia Honchara [in Ukrainian].

33. Nahorna, H. (2018). Sotsialne proektuvannia v derzhavnomu upravlinni [Social design in public administration]. *Doctor's thesis*. Ivano-Frankivsk: IFNTU [in Ukrainian].

34. Itchenko, D.M., Kundenko, A.V., & Dorosh, M.S. (2016). *Vprovadzhennia stratehii rehionalnoho rozvytku na osnovi proaktyvnoho upravlinnia proektamy [Implementation of a regional development strategy based on proactive project management]*. Chernihiv: ChNTU [in Ukrainian].

35. Bezverkhniuk, T.M., Sencha, I.A., & Syvak, T.V. (2014). *Tekhnolohiia upravlinnia sotsialnymy proektamy [Technology of social project management]*. Odesa: ORIDU NADU [in Ukrainian].

36. Dziundziuk, V., Dziundziuk, B., Karamyshev, D., Krutii, O., Sobol, R. (2024). Pryiniattia rishen na osnovi shtuchnoho intelektu v derzhavnomu upravlinni [artificial intelligence-based decision-making in public administration]. *Derzhavna polityka ta administruvannia – Public Policy and Administration*, (Vol. 23), 4, (pp. 422-440). Retrieved from: https://doi.org/10.13165/VPA-24-23-4-01 [in Ukrainian].

37. . Karamyshev, D.V. (2020). Integrovane ocinjuvannja zbalansovanogo rozvitku kraïn-chleniv OESR z vikoristannjam global''nogo indeksu (gi-10) v konteksti global governance. [Integrated assessment of the balanced development of OECD member countries using the global index (GI-10) in the context of Global governance]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 9, (pp.714–737). https://doi.org/10.34132/pard2020.09.02 [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Валентин Суворов, к. держ. упр., асистент кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я, Харківського національного медичного університету, м. Харків, Україна. E-mail: vip.suvorov@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0002-0196-4269.

Valentyn Suvorov, Candidate of Public Administration, Assistant Professor, Department of Public Health and Healthcare Management, Kharkiv National Medical University, Kharkiv, Ukraine. E-mail: vip.suvorov@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0002-0196-4269.

Suvorov, V. (2025). Social engineering as a tool for managing public demands in a multi-level governance system. Public Administration and Regional Development, 29, 753-773. https://doi.org/10.34132/pard2025.29.04

DOI 10.34132/pard2025.29.05

Отримано: 17 лютого 2025
Змінено: 16 квітня 2025
Прийнято: 14 травня 2025
Опубліковано:
30 вересня 2025

Received: 17 February 2025
Revised: 16 April 2025
Accepted: 14 May 2025
Published:
30 September 2025

Anatolii Rachynskyi
Vitalii Shymushovskyi

FEATURES OF THE LEGISLATIVE PROVISION OF THE HEALTH CARE SYSTEM IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF SYSTEMIC TRANSFORMATIONS

This article examines the features of the legal framework that supports the implementation of public policy in the healthcare sphere during systemic transformations. Emphasis is placed on the relevance of the issue within the context of socio-economic instability, the full-scale armed aggression against Ukraine, and the necessity to develop a new model of public administration in this sector. The primary challenges facing the domestic healthcare system include legislative fragmentation, a lack of intersectoral coordination, and inadequate mechanisms for implementing strategic documents. Attention is focused on analyzing the stages of healthcare reform and the relevant legal acts since 2017. The sequence of regulatory and legal support at each stage of reform is identified as a key factor in effective public policy within the medical sphere. The article outlines the key aspects of implementing the Medical Guarantees Programme, the autonomy of healthcare institutions, the creation of hospital districts, the digital transformation of healthcare, and the adoption of the "money follows the patient" principle. The interconnections among documents of various levels: the Constitution of Ukraine, Ukrainian laws, sectoral strategies, and concepts are explored. Legal acts should create a coherent framework that facilitates logical reform, prevents legal conflicts, and ensures consistency in regulatory

measures over the medium to long term. The quality of medical services is emphasized as a strategic goal of the reform, necessitating modern legal regulation tools, analytical support, and cross-sector cooperation. Conclusions highlight the necessity of enhancing the normative framework to address current challenges, especially in post-war recovery, demographic shifts, and the digitalization of governance. The article substantiates future research directions that focus on developing integrated, flexible, and effective legal support for public policy in the examined sphere.

Keywords: *public policy, healthcare sphere, legislative support of the healthcare sphere, accessibility and quality of medical care (services), strategic directions of healthcare development.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасна система охорони здоров'я України перебуває у стані глибокої трансформації, зумовленої як внутрішніми потребами галузі, так і зовнішніми викликами, зокрема масштабними воєнними діями на території держави. Тривала криза у сфері охорони здоров'я, що накопичувалася протягом десятиліть, вимагає комплексного оновлення підходів до управління галуззю, модернізації інфраструктури, запровадження нових моделей фінансування, а також перегляду правового регулювання в умовах реалізації реформ. Поряд із цим, на тлі загальноцивілізаційних тенденцій та зобов'язань України в контексті європейської інтеграції, особливого значення набуває забезпечення основоположного права кожного громадянина на охорону здоров'я, що включає рівний доступ до безпечної, якісної та своєчасної медичної допомоги. Таке право повинно гарантуватися не лише політичними деклараціями, а й належним нормативно-правовим забезпеченням, яке має охоплювати базові конституційні норми, спеціалізовані законодавчі акти, регуляторні документи, а також стратегії розвитку галузі.

Особливої актуальності проблема нормативно-правового забезпечення набуває в умовах реформування, оскільки саме наявність чіткої, послідовної, логічно узгодженої нормативно-правової бази

є передумовою ефективного впровадження нових управлінських механізмів, таких як принцип «гроші ходять за пацієнтом», автономізація закладів охорони здоров'я, розвиток госпітальних округів, цифровізація послуг та формування нової культури якості в медичному обслуговуванні.

Разом з тим, сучасна практика нормативного регулювання у сфері охорони здоров'я демонструє низку суперечностей та прогалин. Зокрема, в наукових дослідженнях наголошується на фрагментарності чинного законодавства, дублюванні окремих положень, відсутності міжгалузевої скоординованості та недостатній інтегрованості реформ на різних рівнях державного управління [2; 4; 5]. Водночас реформа галузі, яка реалізується з 2017 року, потребує регулярного моніторингу та коригування, враховуючи ефективність уже реалізованих заходів. У цьому зв'язку потреба в науковому осмисленні та системному аналізі нормативно-правового забезпечення реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я в умовах реформування є надзвичайно актуальною і в теоретичному аспекті, і з позиції практичної значущості для державного управління в посткризовий і післявоєнний період.

Методологічну основу статті становить системний підхід до аналізу нормативно-правового забезпечення галузі в умовах реформування. Для досягнення мети та розв'язання завдань застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Для аналізу сучасного стану нормативно-правового поля використано метод аналізу і синтезу, що дозволив структурувати наукові напрацювання, нормативні документи, державні програми та концепції. Для визначення логіки етапності реформ, характеру змін правового забезпечення та стратегічних орієнтирів застосовано структурно-функціональний метод. Для типологізації етапів реформування та їх нормативного супроводу використано формально-юридичний метод, що забезпечив систематизацію відповідних актів та механізмів реалізації. Також застосовано історико-правовий підхід для виявлення генези основоположних законодавчих ініціатив у сфері охорони здоров'я. Емпіричну базу дослідження становлять чинні

 DOI 10.34132/pard2025.29.05

нормативно-правові акти України у сфері охорони здоров'я, урядові документи, стратегічні програми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я, модернізації вітчизняної галузі, а також дослідженням її нормативно-правового забезпечення, починаючи з 1991 року, присвячено значну частину праць вітчизняних науковців. Слід звернути увагу на останні публікації, зокрема, таких вчених як: Н. Гойда, Р. Моісеєнко, Н. Жилка, М. Голубчиков та Ж. Октисюк [5], які здійснили аналіз нормативно-правової генези права на здоров'я на основі актів законодавства України, міжнародних угод та інших документів. Д. Гавриченко, досліджуючи систему нормативно-правового забезпечення розвитку охорони здоров'я в Україні, виокремлює принципи (в т.ч. верховенство права, захист прав людини у сфері охорони здоров'я та ін.), а також основні стратегічні напрями розвитку галузі щодо реалізації державної політики України у сфері охорони здоров'я [4].

Нормативно-правове регулювання у сфері надання медичних послуг населенню стало предметом розгляду О. Терзі, яка проаналізувала нормативно-правові документи загального та спеціального характеру [16]. Досліджуючи, законодавчі аспекти реалізації державної політики в соціально-гуманітарній сфері з охорони громадського здоров'я, В. Будзин наголошує, що регулятивна діяльність у сфері охорони громадського здоров'я є досить фрагментарними, спостерігається наявність дублювання медико-соціальних норм, не впорядкована міжгалузева діяльність державної соціально-гуманітарної політики та ін. [2].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Здійснити аналіз особливостей законодавчого забезпечення системи охорони здоров'я в Україні в умовах системних трансформацій та виокремити перспективи розвитку галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із основоположних механізмів реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я, як слушно відзначають дослідники, є організаційно-правовий механізм. Він охоплює комплекс взаємопов'язаних

елементів: нормативно-правових актів, адміністративних процедур, регуляторних механізмів, інституційних структур та управлінських моделей, що забезпечують стабільність, ефективність і керованість трансформаційних процесів у галузі [3].

Саме наявність чітко структурованої та ієрархічно вибудуваної нормативно-правової бази дозволяє системно впроваджувати державну політику в умовах реформування, забезпечуючи при цьому правову визначеність та передбачуваність рішень. Потреба у реформуванні системи охорони здоров'я була зумовлена нагромадженими системними проблемами та прагненням до створення більш справедливої, людиноцентричної, доступної та фінансово прозорої моделі медичного обслуговування. Ці виклики, як слушно зазначається у працях фахівців, зумовили прийняття низки нормативно-правових актів різного рівня: базових законів, підзаконних нормативних актів, стратегічних концепцій, державних програм та урядових розпоряджень, які й стали правовим підґрунтям для початку реформ [5].

Важливою подією у цьому контексті стало ухвалення у 2017 році Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [11], який започаткував нову модель фінансування галузі, ґрунтовану на принципі «гроші ходять за пацієнтом». Цей закон визначив базові положення Програми медичних гарантій (далі – ПМГ), що передбачає забезпечення рівного доступу громадян до гарантованого пакету медичних послуг, які фінансуються з державного бюджету. Таким чином, уперше в Україні було встановлено чіткий юридичний зв'язок між державним фінансуванням і обсягом медичних послуг, фактично запроваджуючи принцип соціального контракту між державою та пацієнтом. Реалізація ПМГ щороку конкретизується через ухвалення відповідної постанови Кабінету Міністрів України, яка затверджує перелік та обсяг послуг, що надаються в межах програми. Наприклад, у 2025 році ПМГ охоплює 44 пакети медичних послуг, із яких частина має інноваційний характер та орієнтована на сучасні виклики суспільного здоров'я. Серед нових пакетів варто виокремити:

 DOI 10.34132/pard2025.29.05

– радіоізотопну діагностику, зокрема позитронно-емісійну томографію (ПЕТ-сканування), яка є критично важливою для раннього виявлення злоякісних новоутворень і забезпечення доступу до високотехнологічної діагностики;

– психосоціальну та психіатричну допомогу, з акцентом на розвиток центрів ментального здоров'я та мобільних мультидисциплінарних команд, які надають комплексну допомогу як дорослим, так і дітям [7; 17].

Таким чином, упровадження ПМГ у практику є не лише інструментом удосконалення фінансування галузі, а й засобом зміни парадигми взаємовідносин між державою, медичними закладами та громадянами. Важливо, що законодавчо закріплена гнучкість програми дозволяє щороку адаптувати її зміст до реальних потреб населення та стану здоров'я нації, що має особливе значення в умовах повномасштабної російської агресії та зростання вразливості соціальних груп.

Розбудова правового поля навколо ПМГ є свідченням становлення нової моделі державної політики у сфері охорони здоров'я, де ключовими є прозорість, підзвітність, орієнтація на результат і міжгалузева взаємодія. У цьому контексті організаційно-правовий механізм виступає основою для стратегічного планування та інституційного розвитку галузі. Особливу увагу в процесі реформування системи охорони здоров'я держава приділяє питанню подолання територіальної нерівності в доступі до медичних послуг. З огляду на високу частку сільського населення, розосередженість поселень та обмеженість інфраструктурних ресурсів, було прийнято Закон України «Про підвищення доступності та якості медичного обслуговування у сільській місцевості» [13]. Цей закон не лише декларує рівне право мешканців сільських територій на отримання медичної допомоги, а й закладає правові основи для розвитку мережі амбулаторій, упровадження сучасних телемедичних технологій, удосконалення логістики та матеріально-технічного забезпечення первинної медичної ланки. Закон також визначає обов'язки держави щодо створення належних умов для професійної діяльності медичних

працівників у сільській місцевості, що є важливим фактором забезпечення кадрової спроможності галузі на місцях. Разом з розширенням доступу до послуг держава здійснила кроки щодо реорганізації інституційної моделі системи охорони здоров'я, зокрема через надання більшої автономії медичним закладам. Так, відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я» [10], внесено корективи до Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [9], які заклали юридичні підстави для переходу закладів охорони здоров'я на нову організаційно-правову форму – комунальні некомерційні підприємства. Така форма дозволяє медичним установам діяти на основі господарської автономії, самостійно укладати договори з Національною службою здоров'я України (НСЗУ), управляти фінансовими ресурсами та формувати стратегії розвитку з урахуванням реальних потреб населення.

У цьому контексті постає важливе питання про нову роль медичних закладів у системі публічного управління охороною здоров'я. Якщо раніше їхня діяльність визначалася централізованими механізмами планування та фінансування, то нині заклади охорони здоров'я набувають характеру повноправних учасників договірних відносин із державою, представленою НСЗУ. Це докорінно змінює правову природу взаємодії: від вертикально-адміністративної моделі до моделі партнерства, що ґрунтується на контракті, взаємній відповідальності та результативності.

Такий підхід стимулює конкуренцію між закладами охорони здоров'я, сприяє ефективнішому використанню бюджетних коштів і створює середовище для підвищення якості медичних послуг. Водночас, він актуалізує низку нових викликів: забезпечення фінансової стабільності лікарень, які опинилися у менш сприятливих економічних умовах; врегулювання трудових відносин із медичними працівниками; адаптація управлінських структур до принципів стратегічного менеджменту та фінансової самодостатності.

Автономізація закладів охорони здоров'я водночас формує передумови для їхнього інституційного розвитку. З'являється можли-

 DOI 10.34132/pard2025.29.05

вість розширення спектра послуг, впровадження інноваційних клінічних практик, залучення позабюджетних джерел фінансування, у тому числі міжнародних грантів та інвестицій. Усе це закладає підґрунтя для формування більш стійкої й конкурентоспроможної системи охорони здоров'я.

Ураховуючи сучасні виклики, що виникають у процесі реформування системи охорони здоров'я в Україні, надзвичайно важливо законодавчо закріпити комплексність забезпечення прав пацієнтів та медичних працівників, які є основними суб'єктами медичного процесу, враховуючи при цьому принципи пацієнтоорієнтованого підходу, прозорості функціонування системи та відповідальності за якість медичних послуг. Законодавча регламентація має містити норми, спрямовані на посилення захисту персональних даних та гарантування конфіденційності інформації в умовах цифрових трансформаційних змін галузі. Одночасно правове поле повинно передбачати стимули для професійного розвитку медичних кадрів, адаптовані до нових стандартів надання медичних послуг та інноваційних технологій, а також встановлювати етичні норми, які сприяють формуванню високого рівня довіри населення до системи охорони здоров'я загалом. Такий багатокомпонентний підхід до нормативного регулювання створює підґрунтя для стабільності та розвитку галузі, забезпечуючи її адаптивність до внутрішніх трансформацій та зовнішніх викликів.

Важливо, на нашу думку, акцентувати увагу на основних засадах формування та реалізації державної політики охорони здоров'я, що закладено в статті 14 Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» (рис. 1, 2).

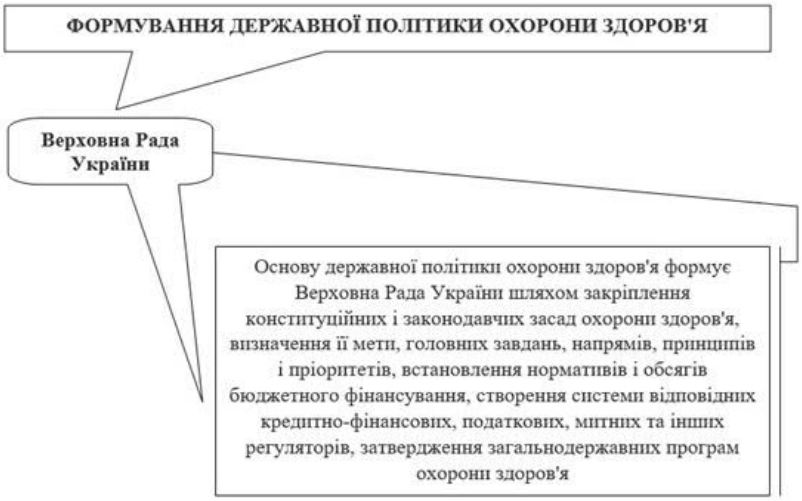

Рис. 1. Формування державної політики охорони здоров'я, відповідно до Закону України від 19 листопада 1992 року № 2801-XII.
Джерело: сформовано авторами на основі [9]

Стаття 14 Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» фіксує ключові принципи, на яких вибудовується державна політика у цій сфері. Вона виходить із конституційного положення про те, що життя і здоров'я людини є найвищою соціальною цінністю, а отже, обов'язком держави стає створення умов для їх захисту.

У нормативному вимірі формування державної політики у сфері охорони здоров'я визначається комплексом таких завдань: розробка довгострокових стратегій розвитку галузі; закріплення фінансових гарантій надання медичної допомоги; створення умов для рівного доступу до медичних послуг незалежно від місця проживання чи соціального статусу; забезпечення належної професійної підготовки медичних кадрів; інтеграція національної системи у світовий медичний простір. Фактично йдеться про інституційне оформлення державної політики як системного явища, що охоплює одночасно правові, економічні, соціальні та етичні аспекти.

 DOI 10.34132/pard2025.29.05

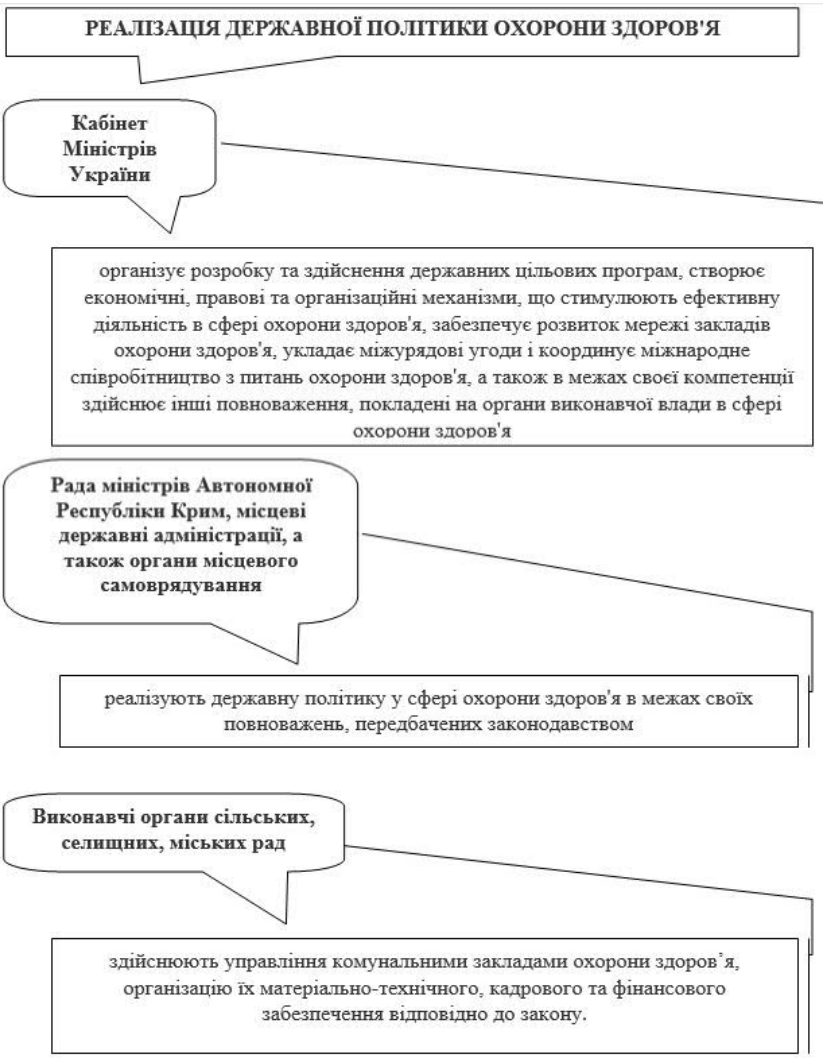

Рис. 2. Реалізація державної політики охорони здоров'я, відповідно до Закону України від 19 листопада 1992 року № 2801-XII.
Джерело: сформовано авторами на основі [9]

Формування політики у сфері охорони здоров'я не обмежується лише правотворчою діяльністю, воно включає прогнозування, програмування, обґрунтування пріоритетів, визначення індикаторів досягнення цілей та побудову цілісної архітектури механізмів управління. Особливої ваги набуває у цьому процесі врахування міжгалузевого підходу, оскільки здоров'я населення залежить не лише від медичних втручань, але й від екологічної безпеки, соціально-економічної стабільності, системи освіти, культурного розвитку суспільства. Саме тому у законодавчому полі поступово формується концепція «здоров'я в усіх політиках», яка орієнтує органи влади різних рівнів на інтеграцію питань охорони здоров'я у всі напрями державної політики.

Реалізація державної політики у сфері охорони здоров'я в Україні відбувається шляхом застосування багаторівневої системи управлінських, фінансових та регуляторних інструментів. У практичному вимірі це означає поєднання централізованих і децентралізованих механізмів: з одного боку, держава визначає стратегічні цілі, формує нормативно-правові рамки та гарантує фінансування Програми медичних гарантій; з іншого – органи місцевого самоврядування та автономізовані заклади охорони здоров'я відповідають за безпосередню організацію медичної допомоги на місцях. Отже, реалізація політики має ознаки багатоканальності: вона здійснюється через нормативно-правові акти, фінансово-бюджетні інструменти, управлінські рішення, договірні відносини з НСЗУ, контрольні та моніторингові механізми. У цьому контексті зростає значення цифрових платформ, які забезпечують прозорість фінансування, уніфікацію медичних протоколів, облік результатів лікування та контроль за ефективністю використання ресурсів.

Водночас реалізація державної політики у сфері охорони здоров'я супроводжується низкою ризиків. Серед них – нерівномірність територіального розвитку, відмінності у кадровому забезпеченні регіонів, недостатня адаптивність управлінських структур до нових умов, а також складнощі в інтеграції нормативно-правових актів у єдине цілісне правове поле. Усе це вимагає постійного вдосконалення механізмів координації, проведення аудиту нормативно-правової бази та запровадження гнучких інструментів корекції державної політики відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх факторів.

 DOI 10.34132/pard2025.29.05

Прийняття Верховною Радою України Закону № 2002-VIII від 6 квітня стало одним із визначних кроків у напрямі модернізації національної системи охорони здоров'я. Документ орієнтований на створення більш гнучкої мережі державних і комунальних медичних закладів, здатних працювати в умовах управлінської та фінансової автономії. Такий підхід, на наш погляд, відкриває можливості для підвищення ефективності використання ресурсів та оперативного реагування на потреби пацієнтів, що є принципово важливим у контексті сучасних викликів. Водночас законодавець наголошує на дотриманні конституційної норми: жодне державне чи комунальне медичне підприємство не може бути ліквідоване чи приватизоване, що знімає ризики скорочення доступності медичних послуг для населення.

Спрощення процедур перетворення закладів охорони здоров'я у нові організаційно-правові форми, зокрема у комунальні некомерційні підприємства, варто розглядати не лише як адміністративне нововведення, а й як чинник, що змінює характер управління медичними установами. Такі перетворення фактично спрямовані на підвищення гнучкості управління та більш автономне використання фінансових ресурсів, проте вони водночас несуть ризик посилення нерівності у доступі до фінансування та створюють додаткові виклики щодо контролю за ефективністю використання бюджетних коштів. На наш погляд, саме від того, наскільки органи влади зможуть забезпечити прозорість і якісне регулювання цього процесу, залежатиме успіх законодавчих новацій. Таким чином, аналіз положень Закону № 2002-VIII свідчить про намагання законодавця поєднати ідею автономізації закладів охорони здоров'я з необхідністю збереження державних гарантій доступності медичних послуг. У цьому контексті особливого значення набуває уточнення категоріально-понятійного апарату, закріпленого у відповідних нормативно-правових актах. Саме тому доцільно виокремити ключові поняття, внесені до законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я, відповідно до Закону України від 6 квітня 2017 року № 2002-VIII (табл. 1).

Таблиця 1.

Ключові поняття, внесені до законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я, відповідно до Закону України від 6 квітня 2017 року № 2002-VIII

№	Поняття	Зміст
	Заклад охорони здоров'я	юридична особа будь-якої форми власності та організаційно-правової форми або її відокремлений підрозділ, що забезпечує медичне обслуговування населення на основі відповідної ліцензії та професійної діяльності медичних (фармацевтичних) працівників";
	Медичне обслуго-вування	діяльність закладів охорони здоров'я та фізичних осіб – підприємців, які зареєстровані та одержали відповідну ліцензію в установленому законом порядку, у сфері охорони здоров'я, що не обов'язково обмежується медичною допомогою, але безпосередньо пов'язана з її наданням";
	Охорона здоров'я	система заходів, що здійснюються органами державної влади та органами місцевого самоврядування, їх посадовими особами, закладами охорони здоров'я, фізичними особами – підприємцями, які зареєстровані в установленому законом порядку та одержали ліцензію на право провадження господарської діяльності з медичної практики, медичними та фармацевтичними працівниками, громадськими об'єднаннями і громадянами з метою збереження та відновлення фізіологічних і психологічних функцій, оптимальної працездатності та соціальної активності людини при максимальній біологічно можливій індивідуальній тривалості її життя";
	Послуга з медичного обслуго-вування населення (медична послуга)	послуга, що надається пацієнту закладом охорони здоров'я або фізичною особою – підприємцем, яка зареєстрована та одержала в установленому законом порядку ліцензію на провадження господарської діяльності з медичної практики, та оплачується її замовником. Замовником послуги з медичного обслуговування населення можуть бути держава, відповідні органи

Джерело: сформовано авторами на основі [10]

 DOI 10.34132/pard2025.29.05

Реформа системи охорони здоров'я, таким чином, реалізується поетапно, кожен з етапів супроводжується розробкою відповідної нормативно-правової бази, що забезпечує їх легітимність та керованість.

Перший етап реформування був зосереджений на впровадженні принципу «гроші ходять за пацієнтом», який передбачав, насамперед, перехід до фінансування закладів первинної медичної допомоги відповідно до кількості реально обслуговуваних пацієнтів. Це дозволило закласти основу для конкуренції між закладами, підвищення якості послуг і формування орієнтованості на потреби пацієнтів.

Другий етап передбачав автономізацію медичних закладів, що надало їм інституційну гнучкість, а також створення госпітальних округів як нової форми просторової організації мережі надання медичних послуг. У цьому контексті визначальним стало ухвалення у 2023 році Постанови Кабінету Міністрів України №174, якою затверджено Порядок функціонування госпітальних округів і госпітальних кластерів та встановлення їх меж [6]. Цей документ забезпечив нормативне регулювання діяльності госпітальних кластерів, що мають функціонувати як комплексні інтегровані структури з надання вторинної та третинної медичної допомоги, з урахуванням потреб населення та територіальної доступності до послуг.

Третій етап реформування передбачає трансформацію державних закладів охорони здоров'я, у тому числі науково-медичних центрів державного рівня, з метою підвищення ефективності їхньої діяльності, інтеграції в загальну систему медичних послуг та залучення їхнього потенціалу до впровадження інновацій, наукових розробок та освітніх програм у сфері охорони здоров'я [8].

Особливе значення у цьому контексті набуває концепція «єдиного медичного простору», що має забезпечити координацію між усіма рівнями надання медичної допомоги та інтегрованість медичної системи в загальнодержавну політику соціального розвитку.

Враховуючи, що основною метою реформи системи охорони здоров'я є забезпечення доступу громадян до якісної, ефективної, безпечної та орієнтованої на пацієнта медичної допомоги, одним із головних чинників трансформаційного процесу виступає га-

рантування якості надання медичних послуг. Успішність реформ неможлива без побудови системи моніторингу та оцінювання результативності медичної допомоги, яка відповідає як національним стандартам, так і міжнародним рекомендаціям.

Питання якості було закладене ще у нормативно-правових документах початку 2000-х років. Зокрема, Концепція розвитку охорони здоров'я населення України, затверджена Указом Президента України у 2000 році, одним із ключових принципів визначила необхідність державного контролю за якістю медичної допомоги, а також зобов'язання держави гарантувати доступність та якість медичних послуг незалежно від місця проживання, соціального статусу чи інших чинників [12]. Документ містив базові орієнтири для модернізації системи охорони здоров'я, спрямовані на підвищення ефективності лікування, зменшення госпіталізації, профілактичну спрямованість медичних втручань, а також розвиток стандартизації медичних протоколів.

Наступним програмним документом, який акцентував увагу на якості медичної допомоги як стратегічному пріоритеті, стала Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я України на період 2015-2020 років. Стратегія передбачала, що реалізація реформ повинна базуватися на принципах орієнтації на людину, результативності, прозорості, інституційної відповідальності та доказовості політик [5]. Це мало на меті формування моделі охорони здоров'я, яка забезпечує пацієнтоцентричний підхід, упровадження клінічних настанов, оцінку медичних технологій та підвищення спроможності управлінської вертикалі до контролю якості в динамічних умовах.

З огляду на виклики цифрової трансформації, якість медичних послуг була визначена пріоритетом Концепції розвитку електронної охорони здоров'я, схваленої у 2020 році. У цьому документі серед очікуваних системних результатів функціонування eHealth-платформи визначено якість, безпечність та доступність послуг. Передбачається, що ця система забезпечуватиме прозорий та достовірний облік даних пацієнтів, швидкий і безперебійний обмін медичною

 DOI 10.34132/pard2025.29.05

інформацією, а також ефективний контроль за дотриманням стандартів клінічної практики на всіх рівнях надання медичної допомоги [14].

Цифровізація, таким чином, перетворюється на важливий інструмент підвищення якості медичних послуг через автоматизацію процесів, зменшення впливу людського чинника та посилення аналітичного супроводу реформ.

Потреба посилення якості системи охорони здоров'я обумовила ухвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я України на період до 2030 року, затвердженої на початку 2025 року (далі – Стратегія). У Стратегії якість медичних послуг також посідає провідне місце серед встановлених пріоритетів, поруч із доступністю, фінансовою стійкістю, кадровою спроможністю та післявоєнною реконструкцією галузі. Документ передбачає впровадження багаторівневої системи оцінювання якості медичних послуг, підвищення ролі НСЗУ у моніторингу виконання договорів, розвиток стандартів клінічної допомоги, акредитацію медичних закладів за оновленими вимогами та розширення системи внутрішнього аудиту в закладах охорони здоров'я. Реалізація ж Стратегії передбачається шляхом досягнення стратегічних та оперативних цілей та комплексного виконання завдань, передбачених нею. Система забезпечення та створення умов для розвитку та реалізації потенціалу національної системи охорони здоров'я деталізована у рамках стратегічної цілі 3 Стратегії (рис. 3) [15].

Зокрема, особливу увагу приділено розвитку системи національних індикаторів якості та інтеграції інформаційних систем для збору та аналізу даних про результати лікування. Таким чином, послідовне нормативно-правове забезпечення кожного етапу реформи є важливим фактором реалізації державної політики у медичній сфері. Саме через юридично врегульовані механізми зміни стають керованими, прозорими та контрольованими, що є основою для сталого розвитку галузі в умовах внутрішніх трансформацій і зовнішніх викликів. Етапи реформування системи охорони здоров'я в Україні та відповідні нормативно-правові акти систематизовано у таблиці 2.

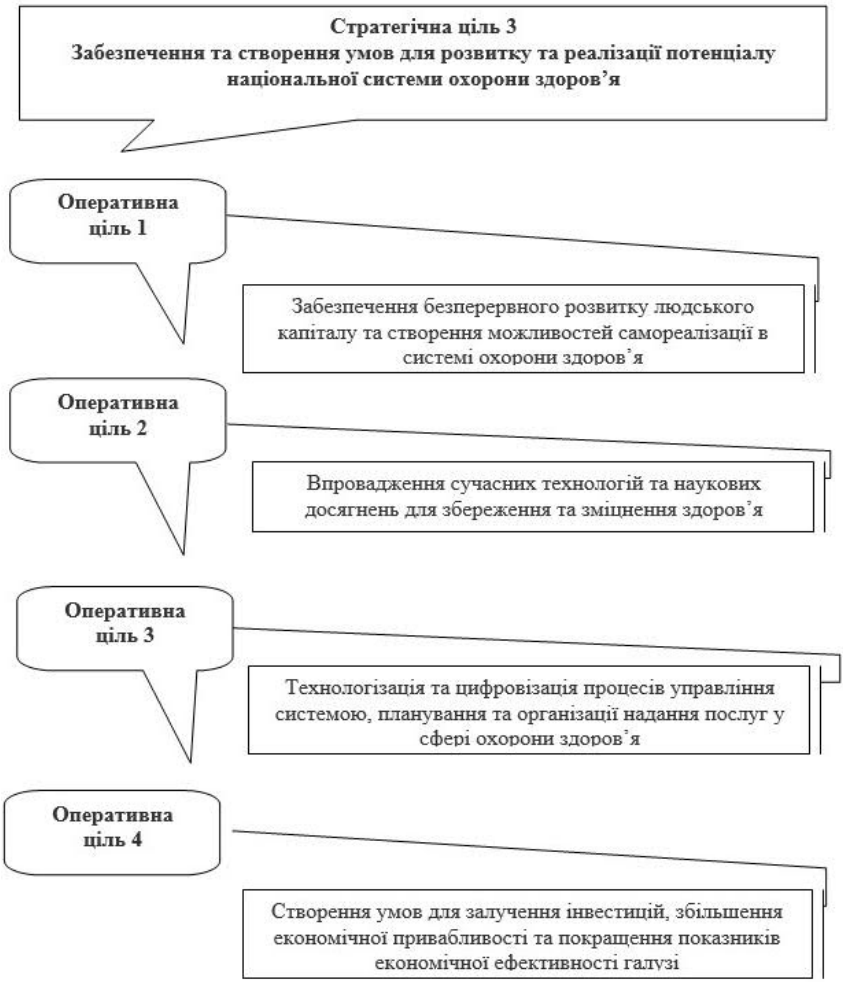

Рис. 3. Система забезпечення та створення умов для розвитку та реалізації потенціалу національної системи охорони здоров'я деталізована у рамках стратегічної цілі 3 Стратегії, відповідно розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 р. № 34-р.

Джерело: сформовано авторами на основі [15]

 DOI 10.34132/pard2025.29.05

Таблиця 2.

Етапи реформування системи охорони здоров'я в Україні та відповідні нормативно-правові акти

Етап реформування	Зміст етапу	Ключові нормативно-правові акти
І етап (2017–2019) Впровадження нової моделі фінансування	– впровадження принципу «гроші ходять за пацієнтом»; – розвиток первинної медичної допомоги; – започаткування контрактування послуг із НСЗУ	– Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» № 2168-VIII від 19.10.2017 [11] – Постанови КМУ щодо реалізації ПМГ на відповідні роки [7]
ІІ етап (2018–2023) Інституційна реформа	– автономізація закладів охорони здоров'я; – розвиток вторинної ланки; – формування госпітальних округів та кластерів	– Закон України № 2002-VIII від 06.04.2017 щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я [10] – Закон України «Про внесення змін до Основ законодавства України про охорону здоров'я» [9] – Постанова КМУ № 174 від 28.02.2023 «Про порядок функціонування госпітальних округів і кластерів» [6]
ІІІ етап (2024–2030) Стратегічне реформування	– трансформація державних науково-медичних центрів; – цифровізація галузі (eHealth); – інтеграція післявоєнних потреб у стратегію галузі	– Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року: Розпорядження КМУ № 34-р від 17.01.2025 [15] – Концепція розвитку електронної охорони здоров'я: Розпорядження КМУ № 1671-р від 28.12.2020 [14]

Джерело: складено авторами

Отже, якість медичної допомоги є не лише ключовим орієнтиром реформи, але й комплексною характеристикою ефективності державної політики у сфері охорони здоров'я. Її досягнення неможливе без системного нормативного забезпечення, цифрових інструментів моніторингу, участі громадянського суспільства у процесі контролю та міжгалузевої координації. Якісна медична допомога, у свою чергу, визначає довіру населення до системи охорони здоров'я, впливає на демографічні та соціально-економічні показники, а отже має стратегічне значення для державного управління загалом.

Слід погодитися з позицією А. Барзилович, яка аргументовано підкреслює, що реформування системи охорони здоров'я в Україні здійснюється на основі чотирьох рівнів нормативно-правового забезпечення галузі, а саме: конституційного, загального, спеціального та концептуального. Така стратифікація правових засад функціонування галузі охорони здоров'я дозволяє не лише вибудувати логічну ієрархію документів, а й виявити зв'язки між різними регуляторними рівнями, що формують системне бачення трансформаційних процесів у сфері охорони здоров'я [1].

Конституційний рівень закладає базові гарантії права громадян на охорону здоров'я, як це визначено статтею 49 Конституції України. Ці положення мають імперативний характер і є основою для розроблення всіх наступних нормативно-правових актів у сфері охорони здоров'я. Загальний рівень охоплює акти загального регуляторного значення (зокрема, закони, які визначають правовий статус суб'єктів, фінансування, принципи державної політики у сфері охорони здоров'я), серед яких важливе місце займають Закони України «Про охорону здоров'я», «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» тощо.

Спеціальний рівень представлений нормативно-правовими актами, що деталізують окремі аспекти діяльності у сфері надання медичних послуг (зокрема, акти щодо ліцензування, стандартів лікування, організації медичної допомоги у надзвичайних ситуаціях, регулювання електронної охорони здоров'я тощо). Концептуальний рівень охоплює стратегії, концепції, програми і дорожні карти, що визначають візію, цілі, індикатори результативності та етапність ре-

 DOI 10.34132/pard2025.29.05

алізації політик (наприклад, Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я на період до 2020 року, Концепція розвитку електронної охорони здоров'я, Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року).

Наявність чіткої багаторівневої системи нормативно-правового регулювання, як справедливо зазначає А. Барзилович, не лише забезпечує юридичну визначеність і передбачуваність реформ, а й визначає вектор трансформаційних змін, забезпечує спадковість державної політики та дає змогу формувати ефективні механізми імплементації рішень на різних рівнях управління. При цьому узгодженість проведених змін між зазначеними рівнями, а також на всіх щаблях державного управління, від центрального до місцевого, є критично важливою умовою для досягнення системного ефекту реформ [1].

Крім того, міжгалузевий (міжсекторальний) характер реформ обумовлює необхідність тісної координації між органами охорони здоров'я, фінансовими інституціями, соціальним сектором, освітніми та науковими установами, ІТ-структурами. Лише в умовах синергії міжгалузевих зусиль можливе формування інноваційної, стійкої та інклюзивної системи охорони здоров'я, здатної відповісти на складні виклики сьогодення: післявоєнного відновлення; цифрової трансформації; забезпечення епідеміологічної безпеки тощо.

Таким чином, реформування системи охорони здоров'я передбачає широку нормативно-правову базу, яка охоплює як законодавчі, так і підзаконні акти, стратегічні документи та політичні декларації. У сучасних умовах швидкісних змін і нових викликів, пов'язаних із війною, демографічними змінами, еволюцією медичних технологій та цифровізацією, потреба в постійному вдосконаленні чинного законодавства є об'єктивною. Це передбачає оновлення існуючих правових норм, розроблення нових регуляторних інструментів, які б відповідали актуальним реаліям, міжнародним стандартам та потребам населення.

Встановлено, що реформування відбувається послідовно за трьома етапами, кожен із яких супроводжується створенням відпо-

відної нормативної бази, що забезпечує легітимність і керованість змін. Виявлено, що автономізація медичних закладів через набуття статусу комунальних некомерційних підприємств сприяє збільшенню їхньої управлінської гнучкості, але водночас потребує розв'язання питань фінансової стабільності та ефективності використання ресурсів. Підкреслено ключову роль цифровізації як інструменту підвищення прозорості, контролю якості та інтеграції систем медичного обслуговування. Визначено, що для успішної реалізації реформ необхідною є міжгалузева взаємодія та координація, що забезпечують комплексний підхід до охорони здоров'я, враховуючи соціальні, економічні та технологічні чинники. Ідентифіковано основні проблеми нормативно-правового поля, серед яких фрагментарність законодавства, дублювання функцій та недостатність механізмів контролю, що ускладнює впровадження реформ особливо на місцевому рівні. Сформульовано рекомендації щодо удосконалення нормативної бази, зокрема необхідність підвищення її системності та адаптивності, створення інтегративних механізмів міжгалузевого регулювання.

Висновки. Оцінюючи результати проведеного дослідження, варто насамперед відзначити позитивні зрушення у сфері законодавчого забезпечення реформування системи охорони здоров'я в Україні. У процесі трансформації сформовано багаторівневу правову основу, яка охоплює конституційний, загальний, спеціальний і концептуальний рівні. Це створює підґрунтя для цілісного підходу до регулювання галузі та дозволяє вибудовувати логіку реформ на основі стратегічного планування. Прийняті в останні роки нормативні акти не лише фіксують нові пріоритети державної політики, але й відображають поступ до більш пацієнтоорієнтованої, результативної та децентралізованої моделі охорони здоров'я.

Особливо важливо, що трансформаційні зміни відбуваються послідовно, у форматі етапного впровадження, що включає реорганізацію первинної медичної допомоги, автономізацію закладів, створення госпітальних округів та впровадження цифрових інструментів управління.

Крім того, вектор державної політики охорони здоров'я орієнтований на досягнення довгострокових результатів, зокрема через

 DOI 10.34132/pard2025.29.05

прийняття Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. Це свідчить про прагнення до формування інституційної спроможності галузі в умовах як післявоєнного відновлення, так і загальноцивілізаційних викликів. У межах цих процесів набирає ваги також тенденція до міжгалузевої інтеграції, що є ознакою переходу від галузевого до комплексного бачення стратегічних цілей реформування.

Водночас, попри зазначені позитивні тенденції, дослідження виявило низку системних проблем, які потребують невідкладного вирішення. Передусім, йдеться про відсутність цілісної й узгодженої системи нормативно-правового регулювання, що створює фрагментарність, дублювання функцій і неузгодженість рішень між рівнями влади. Така ситуація ускладнює реалізацію навіть добре сформульованих законодавчих ініціатив на практиці, особливо на місцевому рівні, де ресурсне та організаційне забезпечення часто не відповідає новим управлінським вимогам.

Також актуальною залишається проблема формального характеру багатьох стратегічних документів, у яких окреслені напрями реформ не підкріплені конкретними механізмами реалізації, фінансуванням чи критеріями оцінювання. Контроль за якістю медичних послуг, хоча й задекларований у численних концепціях і стратегіях, наразі не має ефективного правового інструментарію. Ця ситуація ускладнює не лише оперативне управління реформами, але й моніторинг їх ефективності.

Крім того, нормативно-правова база охорони здоров'я демонструє недостатній рівень адаптивності до кризових умов. Сучасні виклики, зокрема воєнні дії, масове переміщення населення, потреба у психологічній підтримці та реабілітації, потребують оновленої моделі нормативного регулювання, здатної оперативно реагувати на змінні умови та формувати нові підходи до управління галуззю. Особливої уваги вимагає й проблема нормативного забезпечення міжгалузевої координації, оскільки ефективна охорона здоров'я можлива лише у взаємодії з соціальною, освітньою, цифровою та фінансовою сферами.

Отже, подальший розвиток законодавчого забезпечення реформування системи охорони здоров'я в Україні потребує посилення його системності, адаптивності та практичної орієнтації. Наукові дослідження у цій сфері мають бути спрямовані на розробку чітких індикаторів ефективності нормативного регулювання, оцінювання правозастосування на місцевому рівні, а також на формування моделей інтегративного правового забезпечення, що відповідатимуть сучасним викликам і перспективам розвитку галузі.

ОСОБЛИВОСТІ ЗАКОНОДАВЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У статті досліджено особливості законодавчого забезпечення системи охорони здоров'я в Україні в умовах системних трансформацій. Акцентовано на актуальності проблеми у контексті соціально-економічної нестабільності, повномасштабної збройної агресії проти України та необхідності формування нової моделі державного управління галуззю. Охарактеризовано основні виклики, що постають перед вітчизняною системою охорони здоров'я, зокрема фрагментарність законодавства, відсутність міжгалузевої координації та недосконалість механізмів реалізації стратегічних документів.

Зосереджено увагу на аналізі етапів реформування галузі охорони здоров'я та відповідних нормативно-правових актів, починаючи з 2017 року. Визначено послідовність нормативно-правового забезпечення кожного етапу реформування як ключового фактора ефективної державної політики у медичній сфері. Охарактеризовано особливості запровадження Програми медичних гарантій, автономізації закладів охорони здоров'я, створення госпітальних округів, цифрової трансформації та впровадження принципу «гроші ходять за пацієнтом». Розкрито взаємозв'язки між документами різного рівня: Конституції України, законів України, галузевих стратегій та концепцій. Показано, що правові акти мають формувати цілісну архітектоніку, яка дозволяє вибудува-

 DOI 10.34132/pard2025.29.05

ти логіку реформування, уникнути правових колізій і забезпечити узгодженість регуляторних кроків у середньо- та довгостроковій перспективі.

Підкреслено, що якість медичних послуг є стратегічною метою реформи та потребує сучасних інструментів правового регулювання, аналітичного супроводу та міжсекторальної взаємодії. Сформульовано висновки щодо необхідності удосконалення нормативної бази з урахуванням сучасних викликів, зокрема післявоєнного відновлення, демографічних змін та цифровізації управління. Обґрунтовано перспективні напрями подальших досліджень, орієнтованих на розвиток інтегрованого, гнучкого та ефективного нормативно-правового забезпечення державної політики у досліджуваній сфері.

Ключові слова: *державна політика, сфера охорони здоров'я, законодавче забезпечення сфери охорони здоров'я, доступність та якість медичної допомоги (послуг), стратегічні напрями розвитку сфери охорони здоров'я.*

Author Contributions: Conceptualization, A.R. and V.S.; Writing – original draft, A.R. and V.S.; Writing – review & editing, A.R. and V.S. Authors have read and agreed to the published version of the manuscript.
Funding: This research received no external funding.
Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.
Informed Consent Statement: Not applicable.
Data Availability Statement: Data is contained within the article.
Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Barzylovych, A.D. (2020). Reformuvannia systemy okhorony zdorovia v Ukraini: stratehichni aspekty [Reforming the health care system in Ukraine: strategic aspects]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and*

experience, 2, (pp. 134-140). Retrieved from: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2020/23.pdf [in Ukrainian].

2. Budzyn, V.R. (2023). Normatyvno-pravovi aspekty realizatsii derzhavnoi polityky v sotsialno-humanitarnii sferi z okhorony ta pidvyshchennia rivnia hromadskoho zdorovia [Regulatory and legal aspects of implementing state policy in the social and humanitarian sphere for the protection and improvement of the level of public health]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Tavria Scientific Bulletin. Series: Public management and administration*, 3. Retrieved from: https://salo.li/5D870E2 [in Ukrainian].

3. Vasiuk, N.O. (2024). Transformatsiinyi mekhanizm formuvannia ta realizatsii derzhavnoi polityky u sferi okhorony zdorovia: poshuk modeli [Transformational mechanism for the formation and implementation of state policy in the field of health care: search for a model]. *Zeszyty Naukowe Collegium Witelona*, 2(51), (pp. 37-47). Retrieved from: https://zn.collegiumwitelona.pl/article/549587/pl [in Ukrainian].

4. Havrychenko, D.H. (2022). Normatyvno-pravovyi mekhanizm zabezpechennia rozvytku okhorony zdorovia Ukrainy [Normative and legal mechanism for ensuring the development of health care in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scientific notes of the V.I. Vernadsky TNU. Series: Public management and administration*, (Vol. 33 (72)), 2, (pp. 22-28). Retrieved from: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2_2022/5.pdf [in Ukrainian].

5. Hoida, N., Moiseienko, R., Zhylka, N., Holubchykov, M., & Oktysiuk, Zh. (2025). Normatyvno-pravove zabezpechennia realizatsii derzhavnoi polityky v okhoroni zdorovia naselennia Ukrainy [Regulatory and legal support for the implementation of state policy in the health care of the population of Ukraine]. *Simeina Medytsyna. Yevropeiski praktyky – Family Medicine. European practices*, 2, (pp. 26-32). Retrieved from: https://salo.li/5865CFE [in Ukrainian].

6. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Deiaki pytannia orhanizatsii spromozhnoi merezhi zakladiv okhorony zdorovia» vid 28 liutoho 2023 r. No. 174 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «Some issues of organizing a capable network of health care institutions» dated February 28, 2023 No. 174]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://salo.li/dd96C19 [in Ukrainian].

7. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Deiaki pytannia realizatsii prohramy derzhavnykh harantii medychnoho obsluhovuvannia naselennia u 2025 rotsi» vid 24 hrudnia 2024 r. No. 1503 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "Some issues of implementing the program of state guarantees of medical care for the population in 2025" dated December 24, 2024 No. 1503]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1503-2024-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

8. Medychna reforma v Ukraini: rozvytok popry viinu [Medical reform in Ukraine: development despite the war]. (n.d.). (2023). *www.smartmedianews.org*. Retrieved from: https://surl.li/iqadqd [in Ukrainian].

9. Zakon Ukrainy «Osnovy zakonodavstva Ukrainy pro okhoronu zdorovia» vid 19 lystopada 1992 roku No. 2801-XII [Law of Ukraine «Fundamentals of the legislation of Ukraine on health care» dated November 19, 1992 No. 2801-XII]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text [in Ukrainian].

10. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo udoskonalennia zakonodavstva z pytan diialnosti zakladiv okhorony zdorovia» vid 6 kvitnia 2017 roku No. 2002-VIII [Law of Ukraine «On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Improving Legislation on the Activities of Healthcare Institutions» dated April 6, 2017 No. 2002-VIII]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://salo.li/9E0a5Bb [in Ukrainian].

11. Zakon Ukrainy «Pro derzhavni finansovi harantii medychnoho obsluhovuvannia naselennia» vid 19 zhovtnia 2017 roku No. 2168-VIII [Law of Ukraine «On State Financial Guarantees of Medical Care of the Population» dated October 19, 2017 No. 2168-VIII]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://salo.li/b808B61 [in Ukrainian].

12. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro Kontseptsiiu rozvytku okhorony zdorovia naselennia Ukrainy» vid 7 hrudnia 2000 roku No. 1313/2000 [Decree of the President of Ukraine «On the Concept of Development of Healthcare of the Population of Ukraine» dated December 7, 2000 No. 1313/2000]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://salo.li/Cb51f81 [in Ukrainian].

13. Zakon Ukrainy «Pro pidvyshchennia dostupnosti ta yakosti medychnoho obsluhovuvannia u silskii mistsevosti» vid 14 lystopada 2017 roku No. 2206-VIII [Law of Ukraine «On Increasing the Availability and Quality of Medical Services in Rural Areas» dated November 14, 2017 No. 2206-VIII]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://salo.li/CCd8fFd [in Ukrainian].

14. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku elektronnoi okhorony zdorovia» vid 28 hrudnia 2020 r. No. 1671-r [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Approval of the Concept for the Development of Electronic Health Care» dated December 28, 2020 No. 1671-r]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80#Text [in Ukrainian].

15. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro skhvalennia Stratehii rozvytku systemy okhorony zdorovia na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025-2027 rokakh» vid 17 sichnia 2025 r. No. 34-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On approval of the Strategy for the Development of the Healthcare System for the Period until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025-2027» dated January 17, 2025 No. 34-r]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text [in Ukrainian].

16. Terzi, O.O. (2021). Normatyvno-pravove rehuliuvannia u sferi nadannia medychnykh posluh naselenniu [Regulatory and legal regulation in the field of providing medical services to the population]. *Naukovi zapysky. Seriia: Pravo – Scientific notes. Series: Law*, 10, (pp. 55-60). Retrieved from: https://pravo.cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/59/45 [in Ukrainian].

17. Uriad vyznachyv mekhanizm realizatsii Prohramy medychnykh harantii u 2025 rotsi [The Government has determined the mechanism for implementing the Medical Guarantees Program in 2025]. (n.d.). (2025). *moz.gov.ua*. Retrieved from: https://moz.gov.ua/uk/uryad-viznachiv-mehanizm-realizaciyi-programi-medichnih-garantij-u-2025-roci [in Ukrainian].

18. Dragan, I., & Dolinchenko, O. (2018). Udoskonalennja mehanizmu finansovogo zabezpechennja sferi ohoroni zdorovia jak prioritetu derzhavnogo reguljuvannja demografichnogo rozvitku. [Improving the mechanism for financial support for the healthcare sector as a priority for state regulation of demographic development]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 2, (pp. 276-295). https://doi.org/10.26693/pard2018.02.276 [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Анатолій Рачинський, д. держ. упр., професор, професор кафедри регіональної політики, Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби, Київського національного університет у імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна. E-mail: anatolii.rachynskyi@knu.ua, orcid: https://orcid.org/0000-0001-9888-6978.

Anatolii Rachynskyi, Doctor of Science of Public Administration, Professor,Taras Shevchenko National University of Kyiv, Professor of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Kyiv, Ukraine. E-mail: anatolii.rachynskyi@knu.ua, orcid: https://orcid.org/0000-0001-9888-6978.

Віталій Шимушовський, магістр публічного управління та адміністрування, лікар-анестезіолог (дитячий) відділення анестезіології та інтенсивної терапії дитячого віку, Державної установи «Інститут нейрохірургії ім. акад. А. П. Ромоданова Національної академії медичних наук України», м. Київ, Україна. E-mail: vitalii.shymushovskyi@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0001-9850-7867.

Vitalii Shymushovskyi, MPA, State Institution «Romodanov Neurosurgery Institute of the National Academy of Medical Sciences of Ukraine», Pediatric Anesthesiologist of the Department of Anesthesiology and Intensive Care of Children. Kyiv, Ukraine. E-mail: vitalii.shymushovskyi@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0001-9850-7867.

Rachynskyi, A., & Shymushovskyi, V. (2025). Features of the legislative provision of the health care system in Ukraine in the conditions of systemic transformations. Public Administration and Regional Development, 29, 774-801. https://doi.org/10.34132/pard2025.29.05

DOI 10.34132/pard2025.29.06

Отримано: 19 лютого 2025 **Received: 19 February 2025**
Змінено: 18 квітня 2025 **Revised: 18 April 2025**
Прийнято: 15 травня 2025 **Accepted: 15 May 2025**
Опубліковано: **Published:**
30 вересня 2025 **30 September 2025**

Meng Xia

MAIN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF HEALTHCARE SYSTEMS

The article analyzes the main models of national health care systems in different countries of the world. It is emphasized that health care models are different approaches to the organization and financing of health care systems, which can be divided into three main categories: state (budgetary), where the state fully finances and manages the system, either according to the budget model (with some variations) or according to the Beveridge model; social insurance (often called «continental»), where financing is carried out through deductions from salaries and funds, and management is carried out through social insurance bodies; and market (private), where private clinics prevail and services are paid directly by patients or through private insurance.

The peculiarities of their formation and functioning are shown; the functioning of the model is determined by the principles of management, financing, organization of medical care and its accessibility to the population. The application of health care system models in China, Germany, France, Austria, Switzerland, the USA, Scandinavian countries, Great Britain, Ireland and others is considered. Fundamental differences between the systems are identified.

Disadvantages and advantages in the organization of medical care for the population are noted, taking into account the complex system of economic relationships of health care financing and the role of the state in management. The advantages of the state approach are universal

access and social protection, and the disadvantages are potential bureaucratization and inefficiency. The private model offers a high level of service and innovation, but suffers from accessibility for the poor and uneven quality. Insurance models combine public and private financing, striving for a balance between accessibility and efficiency, and mixed systems may have their own unique strengths and weaknesses.

Modern classifications of health care systems and a rating of the effectiveness of national health care systems are presented. It is emphasized that modern health care models differ in the structure of financing (budgetary, insurance, private), the organization of medical care (national, pluralistic) and the approach to health (biomedical, biopsychosocial). Their development is aimed at increasing the accessibility and quality of medical care, strengthening the primary care, introducing new technologies and efficient use of resources to preserve and improve the health of the population.

Keywords: *health care system, classification of health care systems, health care model, medical care, management.*

Statement of the problem in a general form. Today, there are a number of problems in the healthcare sector that are largely similar in most countries of the world. Demographic changes, the spread of chronic diseases, pandemics, rising healthcare costs – all these and other problems may arise much earlier than national economies and national healthcare models can effectively cope with them. It is also worth mentioning organizational problems, in particular, the vagueness or cumbersomeness of functioning healthcare systems. Non-communicable diseases, the number of which is growing as the population ages, impose a significant burden on the healthcare budget. The existing experience of most countries shows that significant socio-economic and political changes lead to an increase in a number of social problems that require corresponding changes in the healthcare sector. As a result, the need to choose the optimal healthcare model and system is a pressing problem for most national economies. In addition, the national model should demonstrate the resilience of the healthcare system to changes occurring, especially

in times of crisis. It is worth noting that by the end of the last century, many different problems had accumulated in the healthcare organization of most countries of the world, including the deterioration of health, the quality of medical care, etc. To a certain extent, these problems were due to the fact that countries finance their own healthcare services and organize medical care. Also, the trend of deterioration in health is quite logical, since the average life expectancy of the population is increasing all over the world. It is quite logical that this trend, on the one hand, leads to the spread of existing diseases of the elderly, and on the other hand, it produces the emergence and spread of completely different, new diseases. We can assume that further progress in the field of healthcare will allow people who are hopelessly ill to survive in the modern sense and will lead to a further increase in average life expectancy. However, this will require greater volumes of medical care and, as a result, an increase in the cost of providing it. That is why the governments of modern states are constantly analyzing their own models and health care systems, as well as searching for new approaches to organizing, financing and providing quality medical care in order to maintain and restore the health of their citizens. It is logical that the measures taken by modern states to ensure the optimal functioning of the health care sector are very diverse, since the current models and health care systems were not created immediately in their modern form. Also, these models and systems developed gradually and changed over a long period of time in accordance with national requirements and capabilities. Traditionally, it is customary to distinguish three main models of health care: state, insurance and private. In order to have a clearer idea of the advantages and disadvantages of a particular model and different health care systems, it is worth considering and analyzing health care systems operating in different parts of the world, comparing data on efficiency and compliance with the principles of social justice when providing medical care.

Results and Discussion. Today, each country in the world community creates and develops its own model of the health care system, which is characterized by the peculiarities of the distribution of economic resources for the provision of medical care and the preservation of the health of the population. The effectiveness of their application in the field of health

 DOI 10.34132/pard2025.29.06

care is determined by a number of features: a multifactorial system of political, economic, moral-ethical, cultural and other relationships that have historically developed in the country, etc. Despite the fact that the forms of organization of national health care systems are diverse, the goal of their activities is common – «improving the quality and accessibility of medical care, increasing life expectancy» [1].

Many classifications of health care systems are used in the world, which are explained by the essence of the classification adopted as the basis. As an example, based on the centralization of health care system management, centralized, decentralized and mixed models of health care system management are distinguished. At the same time, in countries where the state's influence on the formation of health care has historically been leading, there is a «gradual decentralization of some state functions and their redistribution to local authorities, which allows involving the population in determining priorities and reducing differences in the health status of the population, as well as introducing modern methods and technologies for managing this area» [18]. Currently, various concepts of state health care are not a strict copy of any of the models. They are so mixed that it is sometimes difficult to note which form is taken as a basis.

At one time, the WHO proposed a systematization, according to which three main modifications of the concepts of health care were distinguished: state, social insurance and market [11; 12]. The main feature of the state model is considered to be free medical care financed by the state, which prevails over the right of the state to provide medical services, as well as multi-level management of health care. The disadvantage of the state health care system is its low efficiency, as well as a significant share of financing from the budget, which leads to an increase in taxation. For example, the Soviet Semashko system was characterized by the centralization of state medicine, which made it possible to effectively cope with mass epidemics, contributed to an increase in average life expectancy due to the general accessibility and preventive focus of medical services, and mass anti-epidemic measures. However, the extensive construction of hospitals and excessive training of medical personnel led to irrational spending of funds. In the mid-1960s, the USSR spent about 6-6.5% of GDP on health care, and this

figure was high compared to Western countries. By the collapse of the USSR, this figure had decreased to 2-3% [7]. In addition, a doctor's salary depended on specialization, qualifications and academic degree, but not on performance. However, the Soviet model of health care was quite effective. As it developed, the USSR health care system became one of the few areas of state activity that received positive assessments from experts in capitalist countries. Many countries studied the experience of the Soviet model, and the WHO recommended using some of its elements (fig. 1) [9].

It is worth emphasizing that the long-term decline in the share of working-age citizens, the improvement of science, the introduction of new, expensive methods of diagnosis and treatment leads to an increase in healthcare costs. The increase in prices for medical services is a global trend, which leads to a limitation of the possibilities of financing the healthcare sector solely by the state. The state concept of healthcare is associated with a narrowing of the choice of a particular medical professional and medical institution, as well as territorial dependence and bureaucracy when receiving medical care.

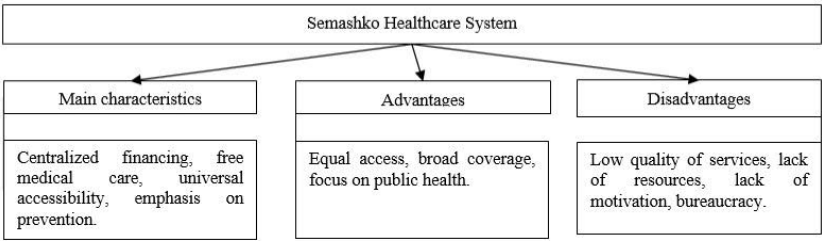

Fig. 1. Semashko healthcare system.
Source: formed by the author based on [9]

Quite close to the Semashko system is the Beveridge system, developed as part of the post-war social reconstruction program in Great Britain. This system was created as a social protection system in 1945 and included the provision of state guarantees for citizens and the use of social insurance for workers [8]. The state system led not only to an improvement in the quality of prevention, diagnosis and treatment of

 DOI 10.34132/pard2025.29.06

patients, but also to an increase in spending on the health care system (fig. 2).

Patients demands increased, unregulated supply and demand in unregulated conditions were formed, interrelated with the growth of patients' requirements for the frequency of visits and the volume of free medical care provided. This led to the need to implement stabilizing measures, similar to the introduction of certain amounts of payment, in the form of the patient paying a certain percentage for treatment. In addition, each patient was assigned to a general practitioner, which reduced the workload and ensured differentiated appointment of consultations by narrow specialists and a decrease in the level of hospitalization of patients [12]. One of the main bases of remuneration for medical workers was also introduced – funds were allocated per patient. This concept provided clients with the opportunity to freely choose a medical worker, and the total salary of a medical worker depended on the number of patients examined.

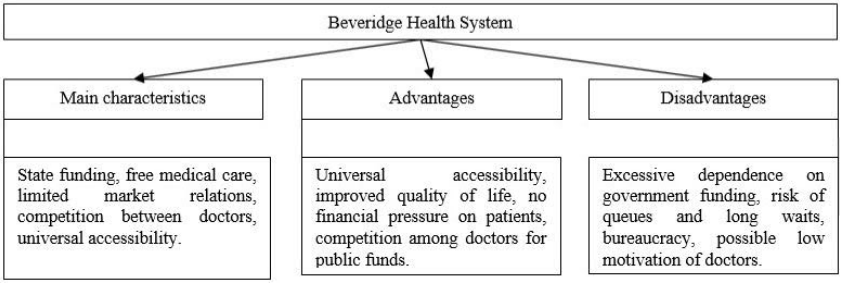

Fig. 2. Beveridge's health care system.
Source: formed by the author based on [12]

Subsequently, the category of general practitioners formed associations of fund holders who receive from the state an annual state budget containing resources for the therapy of doctors requiring inpatient treatment, the services of narrow-profile doctors, and even disease prevention. Similar organizations of medical professionals in England significantly reduced the costs of the health care system, while the quality of medical care was not affected [4]. Also, changes

to the «Beveridge» model of health care were widespread in Sweden, Denmark, Ireland, Italy and other countries. The basis was taken as state-controlled (budgetary) health care, improved by components of financing from other items, such as personal funds of patients and contributions from employers. The «Beverage» concept, as well as its changes, are characterized by significant significance for the state. Subsidization of health care is implemented mainly from the state budget and taxes. The state is considered the main consumer, as well as the supplier of medical services, guaranteeing universal accessibility and provision of the population with medical care.

In a number of Central and Eastern European countries, as well as in Germany, Belgium, the Netherlands, Austria, and Switzerland, the Bismarck model of health care is widespread. The historical goal of this system was to protect the health of workers as potential military personnel. The costs of medical care, unemployment benefits, and pensions were paid from the established social insurance funds. Later, «health insurance funds» were established [3]. About 60% of the contributions were provided by the employees themselves, and one third was provided by employers. Later, the «funds» turned into insurance companies, the basis of which were employer contributions. The rule of payment for medical services established by that time, developed as the basis for the development of the Bismarck concept, was replaced by a method of payment for services in points. The first method provoked the appointment of unnecessary and expensive operations, the second controlled healthcare costs, and the remuneration of medical workers depended on the results of treatment. This form remains the basis of healthcare in Germany and some other countries to this day [10].

The Bismarck system and its modifications, based on the principles of public insurance, as well as market regulation with a multi-channel financing concept, are positioned as a social insurance or regulated health insurance concept. This form of health care is based on the principles of a mixed economy, combining the medical services market together with the established concept of state regulation, as well as social support and accessibility of medical care for absolutely all categories of citizens (fig. 3). The state represents a significant structure in supporting socially

 DOI 10.34132/pard2025.29.06

necessary needs and medical care of the majority of people regardless of income level and without violating the foundations of the market for payment for medical services [3].

The role of consumers of medical services is performed by insurance companies. The importance of the medical services market lies in meeting people's needs beyond those guaranteed by the state, supporting independence of choice. A multi-factor financing system (due to targeted contributions of entrepreneurs, employees, the government budget, the concept of compulsory medical insurance) creates the necessary plasticity, as well as the stability of the financial basis of social insurance medicine. This model has manifested itself most clearly in Germany, France, the Netherlands, Austria, Belgium, Switzerland, Canada, and Japan [12].

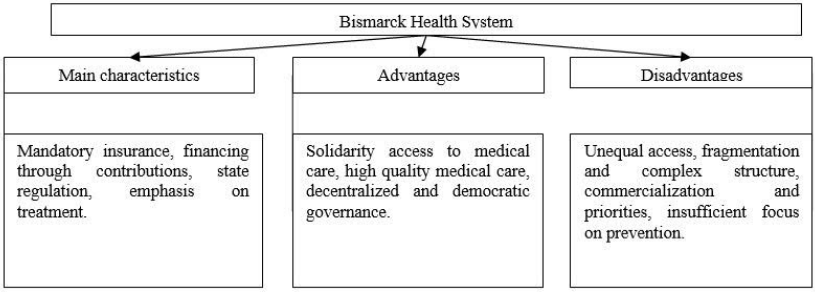

Fig. 3. Bismarck's health care system.
Source: formed by the author based on [3]

There is no general state concept of health insurance in the USA. The US Constitution guarantees state support for providing medical care only to needy categories of citizens. The structure of financing the healthcare sector in the USA consists of the following sources: personal expenses of citizens due to health insurance and funds regulated by the state and those that go to healthcare programs, mandatory deductions of enterprises for the «MediCare» and «MedicAid» programs [21]. The advantages of this system are considered to be a wide range of medical services, guaranteed specialized care, an individual approach to the

patient, comfortable conditions during hospitalization. According to professionals, the US healthcare concept is characterized by relatively low efficiency, as well as rapid growth in costs [24]. The increase in the cost of voluntary health insurance policies (insurance deduction structure: 70% – employer, 30% – employee) reduces the availability of medical care for some segments of the population.

In Canada, health insurance is represented by a system of health insurance savings accounts, based on employer contributions and owned by the employee. The funds accumulated by the employee in the employer's account contribute to a 20% reduction in medical care costs. This system guarantees the employee confidence in the accumulation of funds and the ability to use them if necessary, while rationalizing the approach to the choice of medical services (67%) and increasing the responsibility of medical personnel (55%) [15]. If the funds in the savings account are insufficient, the state can subsidize additional insurance premiums. This insurance model is economically advantageous, since it is based on the interaction and interest of the patient and the specialist.

In Japan, insurance has a territorial feature and is nationwide in nature, including owners and members of their families, the disabled and the unemployed. 70-90% of the cost of medical services provided to these categories of citizens is paid by the state. Consulting physicians, social security authorities, and the Ministry of Health strictly control healthcare pricing [23].

Thus, health care models, taking into account the source of subsidy, are divided as follows:

– general taxation (Scandinavian countries, Ireland, Great Britain, Greece, Spain, Italy, Portugal, etc.). In these countries, the leading role is assigned to the public sector as the main source of financing, which ensures the availability of medical services to the population [18];

– social insurance (Austria, Belgium, Germany, Luxembourg, France, Switzerland). The state exercises control both from the standpoint of reducing costs and from the side of guaranteeing general equality and solidarity;

– social insurance at the expense of a single social tax (most countries of Central and Eastern Europe, the CIS) [17].

 DOI 10.34132/pard2025.29.06

The state health care sector cannot constantly guarantee a high level of medical care due to lack of funding, as well as inefficient distribution of available funds. Private medical care is not available to everyone. Therefore, the concept based on health insurance is recognized as an appropriate form of organizing care. As the best option, insurance medicine should guarantee high-quality medical care at the expense of its own funds to every insured citizen. In this way, a accumulative insurance option can be implemented when the funds are not needed by the patient. But periodically the patient does not have the opportunity to choose a medical institution, a doctor and the cost of the service, especially in emergency situations. Under such conditions, an insurance asset (fund) can help as a stabilizer of the relationship between a medical professional and a patient. Another significant feature in the relationship between an insurance company and an insured person is employers. In addition to the fact that they need strong, productive employees, employers, together with a package of social services, attract employees with significant insurance contributions that are not taxed [17].

The study of currently available health care concepts, based on the categories of states classified at different levels of social development, involves emphasizing the following modifications: universalist, continental, southern, Scandinavian, market, models in countries with economies in transition [5]. The indicated models differ significantly in such indicators as:

– the role and place of the state in the processes of financing the health care sector;
– types of ownership of medical service producers;
– coverage of citizens by state aid programs;
– options for financing health care;
– types of health care management [5].

1. The universal model (Ireland, England) is represented by a state concept of health care, which is financed in a significant amount in the form of a single tax, that is, it is based on the state budget option (fig. 4). Medical services are provided mostly in state medical organizations (primary health care, pharmacists, dentists). Dominance of primary health care. High percentage of general practitioners who provide medical care to the majority of the population.

The positive aspects of this model include the following positions:

– the predominance of the state form of financing healthcare;

– state redistribution of local budgets of healthcare organizations by directing financial resources from regions with a higher quality of life to regions with a lower one;

– relatively low (compared to other states) healthcare expenditures guarantee higher indicators of the population's health status;

– a differentiated concept of remuneration for the work of general practitioners, related to the number and structure of residents served in the territory [16].

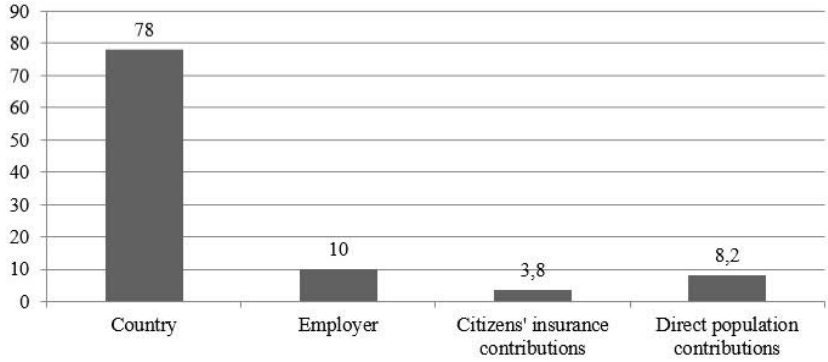

Fig. 4. Financing options in the UK universal healthcare model.
Source: formed by the author based on [16]

Today, the universal healthcare model is developing by expanding access to medical services, improving the quality and accessibility of medical care through digitalization, as well as the use of comprehensive approaches to health that take into account not only biological, but also psychosocial and existential factors (fig. 5).

 DOI 10.34132/pard2025.29.06

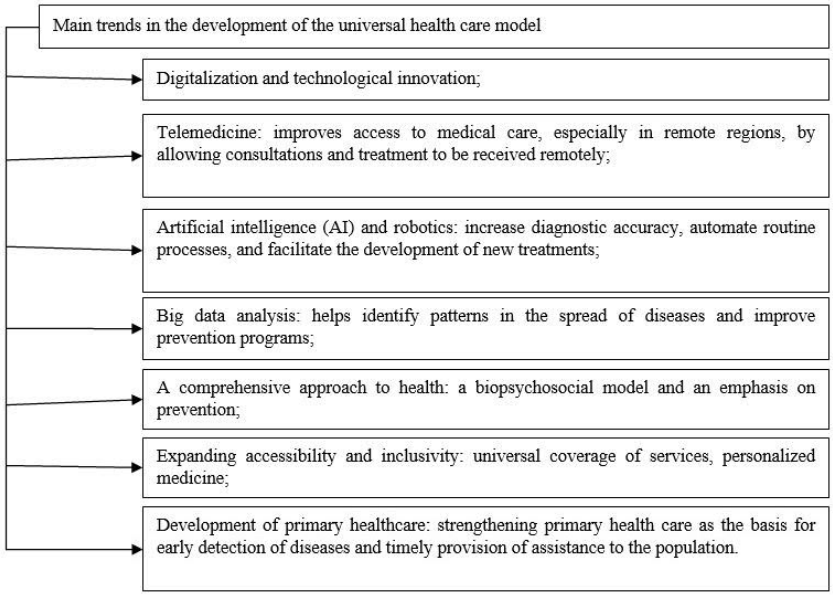

Fig. 5. Main trends in the development of the universal health care model.
Source: formed by the author

In general, the universal healthcare model seeks to create a flexible, accessible and customer-oriented system that can effectively respond to the challenges of modernity and ensure a high quality of life for all citizens.

2. The continental model (Austria, France, Germany, the Netherlands, Belgium) is based on subsidies, which are implemented through deductions from the payroll fund, as well as from specialized municipal funds. It is based on a social insurance form (fig. 6) [13].

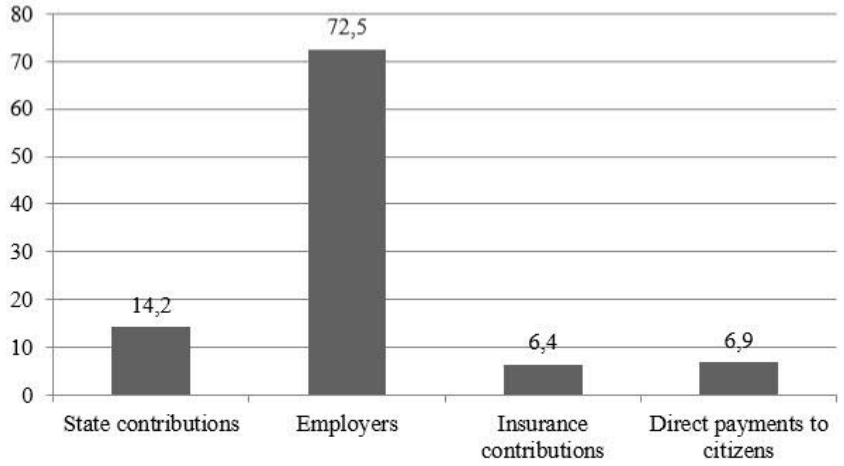

Fig. 6. Financing options in the continental healthcare model of Germany. *Source: formed by the author based on [13]*

In total, individual funds of citizens in the financing scheme account for 13.3%. In Germany, about 1,200 insurance organizations cover 88% of the population with their assistance. Essentially, these funds are financed from the funds of workers, as well as employers, according to the principle of coordinated payment of health insurance. All citizens have the opportunity to purchase health insurance, while the insurance premium cannot be overstated due to the patient's illness. Insurance contributions of people of retirement age are dated by pension insurance and the pensioners themselves.

Unemployment insurance is implemented by the Federal Employment Agency. Any insured person and their entire family have the right to choose a doctor and receive the necessary medical care, including outpatient and inpatient treatment. The disadvantage of this system is the financing of a large state apparatus for implementing interaction with medical organizations [12]. Today, this model directs the main efforts to implement the main areas of further development, including strengthening the role of the state and insurance funds, integrating private and public assistance, introducing digital technologies, and focusing on prevention and primary health care (fig. 7) [12].

 DOI 10.34132/pard2025.29.06

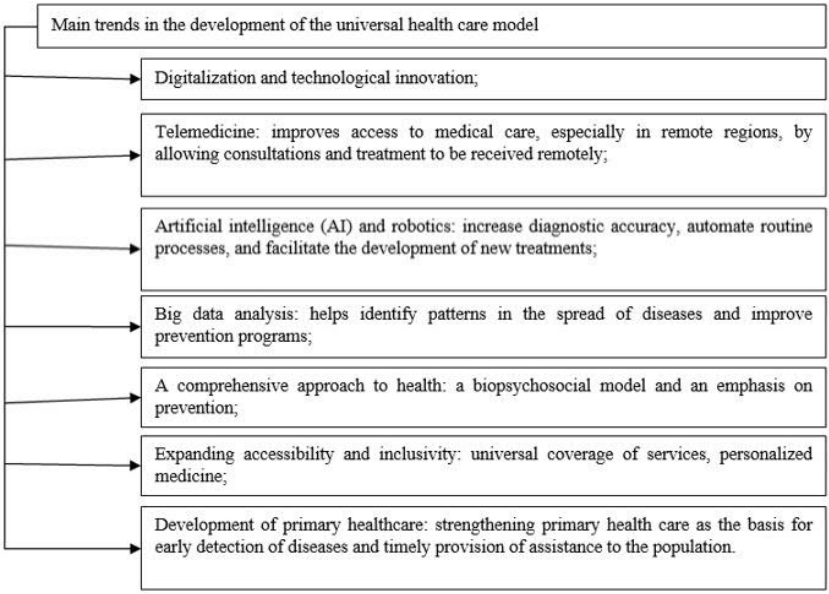

Fig. 7. Promising directions of development of the continental mode.
Source: formed by the author based on [12]

3. The Scandinavian model (Denmark, Sweden, Finland) is a health care system characterized by a fairly wide coverage of all citizens, financing mainly through relevant taxes, rather than insurance contributions, and guaranteed access to social services and payments as a legal right of every person. This model is based on the principles of social solidarity and high organization of society. And the amount of assistance directly depends on the size of the salary. Medical care is provided equally by both municipal and private clinics. General accessibility, as well as a high level of medical service, the formation of equivalent conditions for maintaining health are implemented through effective state regulation and financing of health care (fig. 8) [22].

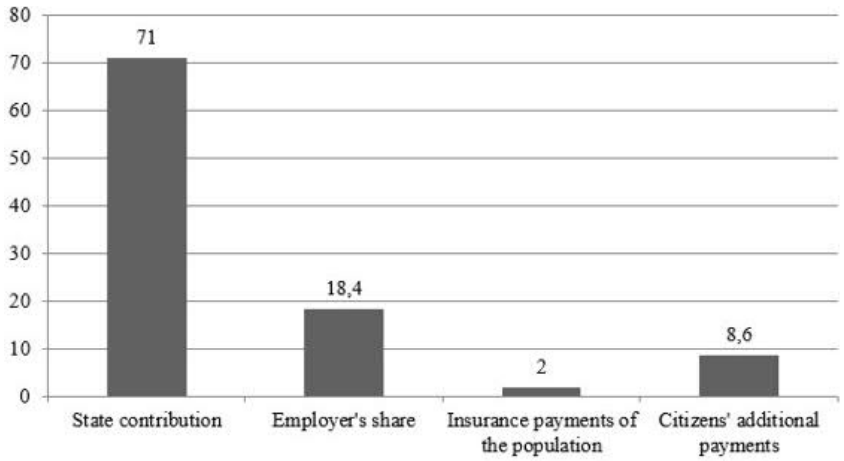

Fig. 8. Components of financing of the Scandinavian model (using the example of Sweden).
Source: formed by the author based on [22]

The Scandinavian model of healthcare has certain characteristics. Local councils are primarily responsible for the provision of healthcare services to residents in a given area. The councils represent the owners of healthcare facilities and provide employment for many healthcare workers. A significant share of healthcare costs is borne by the state, but about 10% of services are paid for by the population. When purchasing medicines prescribed by a doctor, health insurance reimburses the patient from 50 to 100% of the costs [19].

In terms of development trends, the Scandinavian healthcare model focuses on preserving the core strengths of universal access and high-quality services, which are largely financed by taxes. However, the challenge of ensuring sustainable financing in the face of an aging population and rising costs remains [20]. Development includes the introduction of digital technologies to increase efficiency, strengthening prevention and personalized medicine, and finding a balance between the public and private sectors to meet the needs of the population.

 DOI 10.34132/pard2025.29.06

Therefore, the Scandinavian model, despite its challenges, has good prospects due to its flexibility, human-centeredness, and ability to integrate new technologies to adapt to change.

4. The market model (USA, Israel) is aimed at providing medical services as a commodity sold on a free market with minimal state intervention. And the financing of such a system is carried out at the expense of private funds and commercial insurance. For example, the health care system in the USA is based on the laws of the free market, in which professional medical organizations have great influence. The most common example is «Health Maintenance Organizations», which are insurance companies that exist within the framework of strong competition and work according to various schemes [13]. The system underlying the work of this organization is «managed medical care» [14]. Health maintenance organizations have excellent management systems that allow significantly reducing the cost of medical services. In addition to the USA, this model is used in the health care systems of Israel and South Korea.

In the USA, two types of private health insurance are used: individual and group. In the case of the group option, the employer and all employees of the company are included in a single insurance policy. There are programs «MediCare» and «MedicAid», which receive funding from the federal budget, state budgets, local governments (fig. 9) [12].

Regarding the above programs, the state program «MediCare» consists of two parts: the first provides for mandatory medical insurance for people aged 65 and over during hospitalization, the second provides for voluntary insurance, with the state paying 80% of the amount for treatment, and patients paying 20%. Another state program «MedicAid» is aimed at supporting the provision of free medical care to disabled people and families with children. Within the framework of this program, the redistribution of the allocated state budget is opposite to the level of income per person in a given state [12].

The US health care model is characterized by a number of features, including the rapid growth of health care financing, which cannot be compared with the growth rate and quality of medical services. The disadvantages of this model include:

– the cost of medical services includes a high percentage of costs for administrative procedures (sometimes up to 20%);

– the salary of medical workers directly depends on the number and cost of prescribed procedures and prescribed medications;

– prices for the same services in different states have a large range (difference of up to 10-15 times);

– a complex concept of health insurance [12].

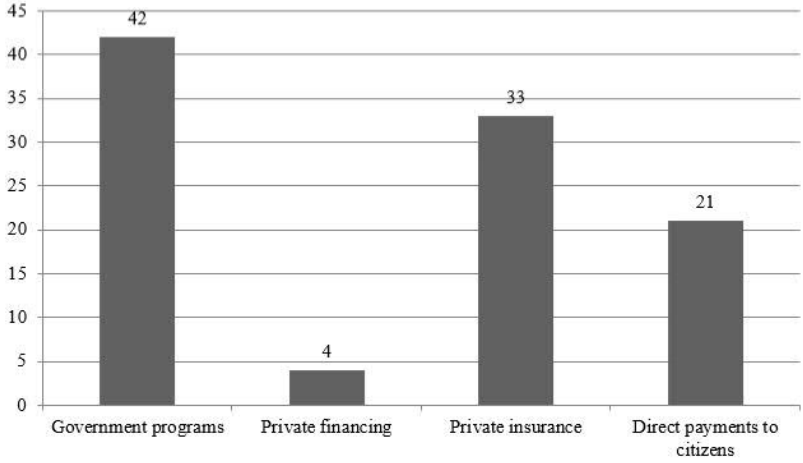

Fig. 9. Components of financing a market model of healthcare (on the US device).

Source: formed by the author based on [12]

It is worth noting that the specified model, despite certain shortcomings, is aimed at further development with prioritization of certain issues regarding:

– increasing quality and innovation through increased competition;

– overcoming difficulties in accessing medical care for low-income groups of the population;

– reducing the cost of certain medical services;

– increasing the impact on the market economy, etc.

So, taking into account the above, we can say that modern healthcare models are trying to constantly improve and meet the requirements of the

 DOI 10.34132/pard2025.29.06

time. The presence of a large number of different concepts and reforms in the healthcare sector indicates that none of the existing models is perfect. Any modern state is trying to form a more effective version of its own model, focusing on the positions of ideology, economics, and healthcare mentality, therefore, simply borrowing ideas and duplicating effective concepts does not necessarily lead to a positive result. Indicative in this regard may be the experience of China, which effectively combines the achievements of Western medicine with traditional Chinese medicine, focusing on comprehensive care and disease prevention. In addition, China is actively developing the infrastructure of medical institutions, introducing digital technologies and reforming the insurance medicine system. These actions are aimed at maximizing coverage and providing high-quality care to the entire population, including:

– the development of insurance medicine (further expansion of insurance coverage to make medicine more accessible to the general public);

– digitalization and technology (the introduction of modern technologies, including electronic medical records and telemedicine, to increase the efficiency and accessibility of medical services);

– an emphasis on prevention (strengthening the prevention of various diseases and strengthening public health, preventing relapses and deterioration of well-being in the future) [6].

In addition, the main directions of further development in the field of health care in China are clearly outlined, namely:

– reducing morbidity and mortality by improving population health indicators;

– improving the accessibility of medical care for the entire population of the country;

– further reducing healthcare costs through the integration of traditional Chinese medicine, preventive measures and digitalization, etc. [2].

It is worth emphasizing that China's healthcare system seems complex, but it is very dynamic, constantly adapting to the current needs of its citizens, trying to effectively balance between traditional and modern approaches to medicine.

Conclusion. Thus, the analysis of modern health care models and systems shows that there are no «pure» models and health care systems, just as there are no «ideal» ones. Any health care model or system to a greater or lesser extent generates organizational, structural and financial problems, and as a result, social inequalities in the field of public health. Increasing health care spending will not improve public health and will not completely eliminate existing problems, but may become a risk to the sustainable development of the system itself, especially in times of economic crisis. That is, a unified comprehensive concept is needed, regardless of the model and health care system, which would allow identifying the existing needs of the population and developing the most effective ways to meet them. This requires methods and mechanisms that direct financial resources to specific goals of the health care system, as well as timely identifying the most disadvantaged areas in the field of preserving public health.

ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

В статті проаналізовано основні моделі національних систем охорони здоров'я різних країн світу. Наголошено, що моделі охорони здоров'я – це різні підходи до організації та фінансування систем охорони здоров›я, які можна розділити на три основні категорії: державна (бюджетна), де держава повністю фінансує та керує системою, як за бюджетною моделлю (з окремими варіаціями) чи за моделлю Беверіджа; соціально-страхова (часто звана «континентальною»), де фінансування здійснюється через відрахування із зарплат та фондів, а управління – через органи соціального страхування; та ринкова (приватна), де переважають приватні клініки та послуги оплачуються безпосередньо пацієнтами або через приватні страховки.

Показано особливості їх формування та функціонування; функціонування моделі визначається принципами управління, фінансування, організації медичної допомоги та її доступності населенню. Розглядається застосування моделей систем охорони

 DOI 10.34132/pard2025.29.06

здоров'я у Китаї, Німеччині, Франції, Австрії, Швейцарії, США, країнах Скандинавії, Великобританії, Ірландії та інших. Виявлено принципові відмінності між системами.

Відзначено недоліки та переваги в організації медичної допомоги населенню з урахуванням складної системи економічних взаємовідносин фінансування охорони здоров›я та ролі держави в управлінні. Перевагами державного підходу – є загальний доступ та соціальний захист, а недоліками – потенційна бюрократизація та неефективність. Приватна модель пропонує високий рівень сервісу та інновацій, але страждає від доступності для малозабезпечених та нерівної якості. Страхові моделі поєднують державне та приватне фінансування, прагнучи балансу між доступністю та ефективністю, а змішані системи можуть мати свої унікальні сильні та слабкі сторони.

Наведено сучасні класифікації систем охорони здоров›я та рейтинг ефективності національних систем охорони здоров'я. Наголошено, що сучасні моделі охорони здоров'я розрізняються по структурі фінансування (бюджетна, страхова, приватна), організації медичної допомоги (національна, плюралістична) та підходу до здоров'я (біомедична, біопсихосоціальна). Їх розвиток спрямований на підвищення доступності та якості медичної допомоги, зміцнення первинної ланки, впровадження нових технологій та ефективне використання ресурсів для збереження та зміцнення здоров'я населення.

Ключові слова: *система охорони здоров'я, класифікація систем охорони здоров'я, модель охорони здоров'я, медична допомога, управління.*

Author Contributions: Conceptualization, M.X.; Writing – original draft, M.X.; Writing – review & editing, M.X. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.
Funding: This research received no external funding.
Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.
Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.
Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Artsatbanova, O.V. (2017). Porivnialnyi analiz pidkhodiv do pobudovy ekonomichnykh mekhanizmiv funktsionuvannia systemy okhorony zdorovia [Comparative analysis of approaches to building economic mechanisms for the functioning of the health care system]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, 10. Retrieved from: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1399 [in Ukrainian].

2. Initsiatyva «Zdorovyi Kytai 2030» [Healthy China 2030 Initiative]. (n.d.). (2016). *www.gov.cn.* Retrieved from: http://www.gov.cn/gongbao/content/2016/content_5133024.htm [in Ukrainian].

3. Dolot, V.D., Dutka, V.V., & Liakhovchenko, L.A. (2012). Likarniani kasy yak dodatkove dzherelo finansuvannia systemy okhorony zdorovia Ukrainy (na prykladi blahodiinoi orhanizatsii «Munitsypalna likarniana kasa mista Kyieva») [Health insurance funds as an additional source of financing the health care system of Ukraine (on the example of the charitable organization «Municipal Health Insurance Fund of the City of Kyiv»)]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 5. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2012_5_29 [in Ukrainian].

4. Frantsuzka i brytanska modeli okhorony zdorovia (ohliad) [French and British models of health care (review)]. (n.d.). (2020). *msvitu.com.* Retrieved from: http://msvitu.com/archive/2014/may/article-9.php [in Ukrainian]

5. Kalinichenko, S.M., Avriata, A.V., Kharchevnikova, L.S., & Oliinyk, I.A. (2023) Zakordonnyi dosvid: modeli finansuvannia ta orhanizatsii system okhorony zdorovia [Foreign experience: models of financing and organization of health care systems]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava – Current problems of innovative economics and law*, 5-6, (pp. 53-58) [in Ukrainian].

6. Kurnosenko, L.V. (2022). Mekhanizm reformuvannia systemy okhorony zdorovia Kytaiskoi Narodnoi Respubliky [Mechanism of reforming the health care system of the People's Republic of China]. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia – Effectiveness of public administration*, 1-2. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2022_1-2_7 [in Ukrainian].

7. Lekhan, V.M., Slabkyi, H.O., & Shevchenko, M.V. (2009). *Stratehiia rozvytku okhorony zdorovia: ukrainskyi vymir [Strategy for the development of health care: Ukrainian dimension]*. Kyiv: Tsyfra [in Ukrainian].

8. Lekhan, V.M., & Rudyi, V.M. (2005). *Osnovni shliakhy podalshoho rozvytku systemy okhorony zdorovia v Ukraini. Spilnyi zvit [Main ways of further development of the health care system in Ukraine. Joint report]*. Kyiv: Vyd-vo Raievskoho [in Ukrainian].

9. Lekhan, V., Hinzburh, V., & Borvinko, E. (2013). Porivnialna kharakterystyka modeli Semashka ta modeli, zapochatkovanoi v ramkakh reformy systemy okhorony zdorovia v Ukraini [Comparative characteristics of the Semashko model and the model initiated within the framework of the health care system reform in Ukraine]. *Medytsyna sohodni i zavtra – Medicine today and tomorrow,* 61(4). Retrieved from: https://msz.knmu.edu.ua/article/view/99 [in Ukrainian].

10. Lytovchenko, I. (2022). Suchasnyi stan rozvytku systemy okhorony zdorovia federatyvnoi respubliky Nimechchyna [Current state of development of the health care system of the Federal Republic of Germany]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia – Scientific papers of the International Academy of Personnel Management. Political Science and Public Administration,* 2(62). Retrieved from: https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view [in Ukrainian].

11. Malikina, O., Andriiash, V., Kozlova, L., & Poliakova, O. (2020). Osoblyvosti derzhavnoi polityky rehuliuvannia medychnykh posluh v Ukraini [Peculiarities of the state policy of regulating medical services in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development,* 9. Retrieved from: https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/.pdf [in Ukrainian].

12. Malikina, O., Andriiash, V., & Poliakova, O. (2019). Mizhnarodnyi dosvid finansuvannia reform u sferi okhorony zdorovia [International experience in financing reforms in the health sector]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development,* 5. Retrieved from: https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1523 [in Ukrainian].

13. Melnyk, A. (2022). Transformatsiina model rynku okhorony zdorovia v Ukraini v umovakh suchasnykh vyklykiv [Transformational model of the healthcare market in Ukraine in the face of modern challenges]. *Visnyk ekonomiky – Bulletin of Economy,* 2. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2022_2_11 [in Ukrainian].

14. Reshota, N. (2020). Klasyfikatsiia osnovnykh modelei medychnykh system u sviti ta shliakh Ukrainy [Classification of the main models of medical systems in the world and the path of Ukraine]. *ingeniusua.org.* Retrieved from:

https://ingeniusua.org/articles/klasyfikatsiya-osnovnykh-modeleymedychnykh-system-u-sviti-ta-shlyakh-ukrayiny [in Ukrainian].

15. Savytskyi, V.L., Klishevych, B.A., & Honcharenko, I.F. (2016) Orhanizatsiia derzhavnoi (tsyvilnoi) okhorony zdorovia ta osvity v Kanadi [Organization of state (civilian) health care and education in Canada]. *Visnyk sotsialnoi hihiieny ta orhanizatsii okhorony zdorovia Ukrainy – Bulletin of social hygiene and health care organizations of Ukraine,* 4. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSG_2016_4_13 [in Ukrainian].

16. Seniuk, Yu.I., & Nadiuk, Z.O. (2020). Suchasna derzhavna polityka u sferi okhorony zdorovia: analiz reformuvannia systemy [Modern state policy in the field of health care: analysis of system reform]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and state administration,* 2. Retrieved from: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2020/34.pdf [in Ukrainian].

17. Shandar, A.M., & Kyryliuk, V.V. (2023). *Medychne strakhuvannia v systemi sotsialnoho zabezpechennia Ukrainy [Medical insurance in the social security system of Ukraine]*. Ternopil: TNTU. Retrieved from: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/85/1245.pdf [in Ukrainian].

18. Sheliemina, N.I. (2023). Osoblyvosti finansuvannia systemy okhorony zdorovia: vitchyznianyi ta zakordonnyi dosvid [Peculiarities of financing the health care system: domestic and foreign experience]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society,* 53. Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2691 [in Ukrainian].

19. Skandynavska model: sekret uspikhu krain Pivnichnoi Yevropy chy systema, pozbavlena maibutnoho? [Scandinavian model: the secret of success of the countries of Northern Europe or a system devoid of the future?]. (n.d.). (2020). *adastra.org.ua*. Retrieved from: https://adastra.org.ua/blog/skandinavska-model-sekret-uspihu-krayin-pivnichnoyi-yevropi-chi-sistema-pozbavlena-majbutnogo [in Ukrainian].

20. Smirnova, V.L., Klymuk, N.Ia., & Vakulenko, D.V. (2020). Analiz modelei medychnoho strakhuvannia [Analysis of health insurance models]. *Visnyk sotsialnoi hihiieny ta orhanizatsii okhorony zdorovia Ukrainy – Bulletin of social hygiene and health care organizations of Ukraine,* 3. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSG_2020_3_19 [in Ukrainian].

21. Stepanova, O.V., & Iholkin, I.V. (2012). Reformuvannia systemy okhorony zdorovia u SShA [Reforming the health care system in the USA]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine,* 3. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2012_3_7 [in Ukrainian].

22. Sukhovyi, H.P., & Yakovleva, O.S. (2020). Osoblyvosti funktsionuvannia modelei finansuvannia medychnoho strakhuvannia [Peculiarities of functioning

 DOI 10.34132/pard2025.29.06

of models of financing of medical insurance]. *Proceedings from MSIP '20: I Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Suchasna nauka: innovatsii ta perspektyvy» – I International Scientific and Practical Conference «Modern science: innovations and prospects»*. Stockholm, Sweden. Retrieved from: https://dspace.zsmu.edu.ua/bitstream/123456789/14892/1/%D1%8179-85.pdf [in Ukrainian].

23. Systema okhorony zdorovia v Yaponii [Health care system in Japan]. (n.d.). (2023). Retrieved from: http://msvitu.com/archive/2013/november/article-10.php [in Ukrainian].

24. Davis, K., Schoen, C., & Stremikis, K. (2010). How the Performance of the U.S. Health Care System Compares Internationally. *www.commonwealthfund.org.* Retrieved from: http://www.commonwealthfund.org/Publications/Fund-Reports/2010/Jun/Mirror-Mirror-Update [in English].

25. Global Health Observatory data repository. (n.d.). (2020). *apps.who.int*. Retrieved from: http://apps.who.int/gho/data/?theme=home [in English].

Відомості про автора / Information about the Author

Мен Ся, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, Миколаїв – Пекін, Україна – Китай. E-mail: mengxia19821007@163.com, orcid: https://orcid.org/0009-0009-5307-4736.

Meng Xia, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Black Sea National University named after Petro Mohyla, Mykolaiv – Beijing, Ukraine – China. E-mail: mengxia19821007@163.com, orcid: https://orcid.org/0009-0009-5307-4736.

Xia, M. (2025). Main trends in the development of healthcare systems. Public Administration and Regional Development, 29, 802-825. https://doi.org/10.34132/pard2025.29.06

DOI 10.34132/pard2025.29.07

Отримано: 21 лютого 2025
Змінено: 21 квітня 2025
Прийнято: 19 травня 2025
Опубліковано:
30 вересня 2025

Received: 21 February 2025
Revised: 21 April 2025
Accepted: 19 May 2025
Published:
30 September 2025

Wang Zhengyang

FEATURES OF MARKETING MANAGEMENT

The article analyzes the features of marketing management as a complex of coordinated actions invested in achieving the goals of the institution by satisfying the needs of target markets; as a process that includes the analysis of market opportunities, the development of marketing strategies, planning and implementation of the marketing complex, as well as control and evaluation of results. The marketing management process is analyzed as one of the most important elements of the successful functioning of a modern institution. Since the interaction of the institution with all market entities that influence its development depends on the effective management and fulfillment of all requirements in a particular area.

It is determined that marketing management as a process includes the analysis of the market situation, the definition of target markets, the development and implementation of a marketing strategy, as well as control over its implementation. The main task of marketing management in an institution is to meet customer needs and achieve the goals of the organization. Within the framework of this process, such aspects as: market research, segmentation, positioning, product development, pricing, promotion and distribution are considered. Effective marketing management allows an institution to adapt to changing market conditions, increase competitiveness and profitability.

It is emphasized that the marketing management system for an institution is subject to the influence of many factors: political instability,

unpredictable external environment, changes in competitive positions, etc. It is established that marketing management in an institution is mainly a managerial work, which consists of two important elements: planning and organization of marketing activities.

It is proven that currently a large number of institutions and organizations are aware of the need for marketing approaches in their own organizational and managerial activities. In addition, in conditions of fierce competition and the ever-growing needs of society and citizens, it is very difficult to stay in the market without a clear and competent marketing plan. It is an integral part of the successful activities of a particular institution and plays one of the most important roles in its development and profitability.

Keywords: *marketing, marketing management, marketing activities, management activities, stages of marketing management.*

Statement of the problem in a general form. The formation and development of market relations requires the introduction of modern methods and techniques that allow to ensure the satisfaction of the needs of a person, social groups and society as a whole, to rationally use resources and achieve an optimal ratio between demand and supply. Marketing, an effective regulator of market processes, which uses the principles of complexity, continuity and social orientation, offers mechanisms for mutually beneficial exchange between various market entities, creates conditions for fulfilling consumer requirements. In order to actually use marketing as a reliable tool for achieving success in the market, it is necessary to master its methodology and the ability to apply it in a specific situation. In conditions of competitive struggle, success can be achieved only by an institution that creatively uses the marketing concept and, relying on it, continuously seeks ways to both adapt to the constantly changing conditions of its operating environment and actively influence the market and consumers. The main thing in marketing is a two-in-one and complementary approach. On the one hand, this is a thorough and comprehensive study of the market, demands, tastes and needs; orientation of production to these requirements, targeting of products; on

the other hand, the active influence of the market and existing demand, the formation of needs and purchasing preferences. This determines the basis of marketing, the content of its main elements and functions. In addition, the marketing management process is one of the most important elements of the successful functioning of a modern institution. Since the interaction of the institution with all market entities that influence its development depends on effective management and fulfillment of all requirements in a particular area. Therefore, marketing management is the analysis, planning, implementation and control of measures designed to establish, strengthen and maintain profitable exchanges with target consumers in order to achieve the goals of the institution. In addition, in the modern, rapidly developing world, each institution must be ready to reorient production from one product to another. Given the above, we can say that applying marketing in the management of a modern institution means implementing a systematic approach to management activities with a clearly defined goal, a detailed set of measures aimed at achieving it, as well as using an appropriate organizational and economic mechanism.

Results and Discussion. Marketing is one of the main areas of activity that contributes to the development of an institution and the economy as a whole. Both marketing itself and the set of its processes that occur within the campaign are necessary attributes of supporting the activities of an institution or organization and their competitive advantage. One of the important functions of marketing, which is implemented in modern institutions, is the search and identification of both existing consumer needs and potentially hidden needs. Thanks to this, modern institutions can adapt to the identified needs (establish the production of a new product or the provision of a new service) or respond in a timely manner to the wishes of potential consumers. In addition, the need for marketing in institutions is also manifested in the constant assessment of the external and internal environment of the institution, the analysis of competitive advantages, the search for information about current projects of competitors, segmentation of the market (industry) of the enterprise, etc. Therefore, we can talk about marketing as the search for relevant information and its further use in order to increase the effectiveness of promoting the institution's product or services [23].

 DOI 10.34132/pard2025.29.07

The term «marketing» itself originated in the USA at the turn of the 20th century, because marketing began to be considered as a leading management function in the 50s of the 20th century. The content and terminology of marketing are constantly updated, but initially they were associated with the emergence of commodity-money relations, the development of exchange processes, forms of sales and the interaction of producers with consumers of products, goods and services. In particular, F. Kotler and G. Armstrong believe that marketing is «a social and managerial process by which individuals and groups are able to satisfy their own needs by creating and exchanging appropriate goods and values for consumers» [18]. According to J. Lambin, marketing is «a social process aimed at satisfying the needs and desires of people and organizations by ensuring free competitive exchange of goods and services that constitute value for the buyer and consumer» [18]. According to other researchers, marketing is «an activity aimed at creating demand and achieving the goals of the organization by maximizing the satisfaction of consumer needs» [20].

It is worth emphasizing that today there are about 2000 definitions of «marketing», each of which considers certain aspects of marketing or attempts to characterize it comprehensively [15] (table 1) [20].

Table 1.

Approach to understanding «marketing» and its content

Approach	Essence of the concept
Type of activity	Marketing is a type of human activity aimed at satisfying needs through exchange
Process	Marketing is a process that consists in predicting the needs of potential buyers and satisfying these needs by offering appropriate goods – products, technologies, services, etc.
Philosophy	Marketing is a philosophy of conducting business and management processes
Type of management	Marketing is the prediction, management of the economy and satisfaction of demand for goods, services, organizations, people, territories and ideas in the form of exchange

continuation of table 1

Tool	Marketing is an effective tool for forming an appropriate environment for goods, services, etc.
Form of exchange	Marketing is a market-oriented management of an enterprise, which consists in planning, coordinating and controlling all activities of an enterprise related to existing and potential markets
Competitive war	Marketing is a war, the goal of which is to defeat competitors
A complex complex concept	Marketing is an activity that forms demand and satisfies consumer needs through the creation, promotion, distribution of goods and services and management of customer relationships for the benefit of the company

Source: formed by the author based on [20]

Therefore, we can say that marketing is a complex phenomenon, a set of goals, methods, strategies and functions that includes market research, product development, pricing, promotion, distribution, customer relationship management and analysis of results to achieve the goals of the institution by satisfying the needs of customers and consumers. Also, the complexity of marketing lies in the «integration of many interrelated elements, which requires flexibility, adaptability and strategic thinking when implementing marketing activities» [33]. As for the marketing activities of the institution, it acts as a creative management activity, the task of which is to develop the market for goods, services and labor by assessing consumer needs, as well as taking practical measures to meet these needs. It is through this activity that the production and distribution capabilities of goods and services are coordinated, and the actions that need to be taken to sell a product or service to the end consumer are determined. In addition, the implementation of marketing activities is «an objective necessity to orient the scientific and technical, production and sales activities of the organization to market demand, needs and requirements of consumers» [10]. In other words, marketing activities are goals that must meet certain requirements, namely:

 DOI 10.34132/pard2025.29.07

– be clearly formulated, specific in time and space and not contradictory to each other;

– be realistically achievable;

– be formulated and ranked based on the state of the market situation, as well as the capabilities of the manufacturer of the product or service [9].

It is worth noting that the marketing activities of a modern organization are aimed at the well-founded establishment of specific current and long-term (strategic) goals, ways to achieve them and real sources of resources for its own activities; a clear definition of the range and quality of products, its priorities, the optimal production structure; outlining the size of the desired profit, etc. That is, marketing activities are a whole set of measures aimed at studying specific issues, in particular:

– a thorough analysis of the external environment, to identify factors that will contribute to the success of the organization, or, conversely, will create certain obstacles;

– an analysis of current and potential consumers, based on a study of their demographic, economic, geographical and other characteristics; the features of their needs and the specifics of their decision-making regarding goods and services;

– studying and planning potentially relevant goods and services, developing concepts for creating a new product or service, the possibility of modernizing existing services, etc.;

– planning of goods movement and sales, including the creation (if necessary) of appropriate networks;

– ensuring advertising of relevant goods and services, prestigious non-commercial events, incentives aimed at buyers and consumers;

– ensuring pricing policy based on planning the system and levels of prices, benefits, discounts, etc.;

– meeting social and technical state standards: the appropriate level of safety of using a product or service, environmental protection, compliance with established moral and ethical rules, the appropriate level of consumer properties of a product or service;

– managing marketing activities as a complex system [24].

It is worth emphasizing that the management of marketing activities in an organization is «a key element of the successful operation of any institution or organization» [3]. In addition, marketing management is «the process of planning and implementing pricing policies, promotion and development of ideas, products and services, aimed at achieving compromises that satisfy individuals and enterprises» [3]. The purpose of such management is «to solve the problem of the organization's influence on the level and structure of demand over a certain period of time, to determine the optimal balance of demand and supply so that the organization can achieve its goals» [19]. In essence, marketing management is «demand and supply management, which is carried out when one party to a potential exchange develops and uses a way to obtain the desired action from the other party» [3]. Therefore, given the complexity of the very concept of «marketing» and marketing activities, there is currently no generally accepted understanding of such activities. Most approaches to the concept and content of «marketing activities» can be presented in the form of separate directions, in particular:

– functional approach (consideration of marketing activities through the prism of management functions);

– process approach (a complex process that includes analysis, planning, implementation and control of marketing activities);

– organizational approach (as a system of measures and actions aimed at achieving the goals of the enterprise in the market);

– systemic approach (targeted coordination and formation of measures interrelated with the market activities of the enterprise);

– adaptive approach (as a process of adaptation of the enterprise to changes in the external marketing environment);

– interactive approach (as a mechanism of interaction between the enterprise and consumers) [30].

The classification of these approaches to the definition of marketing management allows us to understand the multifaceted nature of this concept. Marketing management is a «complex integrated process that includes market analysis, planning, implementation and control of marketing activities aimed at satisfying consumer needs and ensuring the profitability of the enterprise» [30].

 DOI 10.34132/pard2025.29.07

As for the task of marketing management, it consists in influencing the level, time and nature of demand in such a way that it helps the organization achieve the goals that are set or set for it. In other words, marketing management is demand management. Usually, five main approaches (concepts) are distinguished, on the basis of which modern institutions and organizations carry out their own marketing activities, in particular:

- the concept of improving production;
- the concept of improving the product;
- the concept of intensifying commercial efforts;
- the concept of marketing;
- the concept of socio-ethical marketing [17].

The use of these concepts is mandatory and, first of all, raises the question of what exactly should be the ratio of interests of producers, consumers and society as a whole. It should be noted that quite often these interests contradict each other. Therefore, it is worth dwelling on these concepts in more detail.

Production concept, or the concept of production improvement [13]. Its essence lies in the fact that an organization adhering to such a concept has mainly serial or multi-series production with high efficiency and low cost, and the sale of goods produced by the organization is carried out through numerous trading enterprises. The main prerequisites for the existence of this concept of marketing management include:

1) most real and potential consumers have low incomes;

2) demand is equal to or slightly exceeds supply;

3) there is a rapid decrease in high production costs (usually for new products), which leads to the conquest of a larger market share [1].

A classic example of the application of the production concept in business is the Ford company at the beginning of the 20th century, when it introduced assembly line production for mass production of cars. G. Ford's philosophy was that buyers could get a car of any color, but most importantly, it should be affordable and cheap for the masses, which was achieved through the optimization of production processes and cost reduction [21]. As for the public sector, this concept can mean optimizing the processes of providing public services,

automating document flow, introducing energy-efficient technologies or improving logistics to reduce costs and increase the availability of services for citizens. That is, if there is a deficit of public services, the state can resort to expanding the network of institutions, increasing the number of qualified specialists, introducing new technologies, which together will allow providing the necessary services to a larger number of people. Over time, a classic example of this concept in the public sector can be the reform of the system of providing administrative services, when the state actively introduced service centers. In the context of public authorities, this may mean optimizing service delivery, such as digitalization, simplifying procedures, and increasing the efficiency of officials to improve the quality and accessibility of public services for citizens, which is analogous to «production» in the public sector [31]. In local governments, this approach can be applied by modernizing municipal enterprises, optimizing their work processes to provide high-quality and accessible services to residents, as well as by implementing innovative solutions to reduce costs for utilities or improvements. The concept of improving production in territorial communities is to modernize the utility sector, support local producers, and create favorable conditions for economic activity, which will generally increase the capacity of the community and the well-being of its residents. Examples include the creation of local associations of commodity producers, the development of the agricultural sector, the modernization of utility enterprises, and the introduction of innovations in the municipal economy.

The main idea of the concept of product improvement is to focus consumers on certain goods or services that are superior to their counterparts in terms of technical characteristics and performance and thus bring more benefits to consumers [14]. Manufacturers at the same time direct their efforts to improve the quality of their goods, despite higher costs, and therefore prices. The factors that support the existence of such a marketing concept include the following:

1) inflation;
2) monopolistic market restrictions;
3) rapid obsolescence of goods [25].

 DOI 10.34132/pard2025.29.07

Examples of companies using this concept are Rolex, Rolls-Royce, Singer, which build their reputation on the high quality of their products. In the public sector, an example of such a concept is the constant updating and digitalization of public services, for example, the introduction of electronic medical records or improving the operation of electronic registers, which increases convenience and efficiency for citizens. Also in the field of public administration, the concept of improving a product (good) can be illustrated by the example of improving the quality and functionality of services provided by the state to citizens. For example, the Ministry of Digital Transformation of Ukraine is implementing the «Diya» portal, which simplifies and improves the process of obtaining administrative, social and other services, making them more accessible and convenient for citizens, which is an example of improving the «product» of the state [26]. As for state authorities, they constantly analyze the effectiveness of current laws and by-laws, identify shortcomings and revise them in accordance with changes in society and the economy. This is similar to improving the product, taking into account new market requirements. In addition, improving public services also includes investing in the qualifications of civil servants through training and advanced training courses. This improves the quality of service provision and demonstrates the principle of «improving the product» in the field of personnel management. In local governments, the «product» is public services, and the concept of improving the product can be implemented by improving the quality and accessibility of these services, which involves the introduction of new technologies, optimization of service provision processes for citizens, attracting innovations and feedback from residents to improve the service. Concepts of improving the product in territorial communities are implemented through the development of integrated community development strategies that cover the economy, infrastructure, social sphere, culture and ecology in order to improve the quality of life of residents, increase the efficiency of resource use and attract investments. For example, communities can improve the quality of public services, create favorable conditions for local businesses, develop tourism potential, and introduce new technologies for effective management of municipal property [27].

The sales concept, or the concept of intensification of commercial efforts, assumes that consumers will buy the offered goods in sufficient quantities only if the company has made certain efforts to promote the goods and increase their sales [22]. In fact, the implementation of the sales concept is associated with the imposition of a purchase, and the seller seeks to conclude a deal at all costs, and the satisfaction of the buyer's needs is a secondary point. An example of such a concept is an aggressive advertising campaign of large supermarket chains that promotes discounts and promotions, or a seller who actively offers the product to customers, rather than waiting for them to purchase it themselves. The sales concept can be effective for a long time, which is explained by the following reasons:

– many buyers believe that they can protect their interests;
– buyers who are dissatisfied with the purchase soon forget about their feelings of dissatisfaction, and are unlikely to complain to society that protects their interests;
– there is always a fairly large number of potential buyers [8].

That is, the sales concept (or the concept of intensification of commercial efforts) assumes that consumers will buy goods if the company actively stimulates them to sell and uses significant efforts to promote products in the market, and not only relies on the availability of the product. An example is a company that invests heavily in advertising, holds promotions, discounts, provides consultations to encourage buyers to purchase, especially when the product is standard or saturates the market.

Regarding the public sector, an example of such a concept could be mass informing citizens about new government services or active use of social networks to increase transparency and involve citizens in participation in public processes, although this is not a direct commercial activity. For the public sector, this is not «selling» in the classical sense, but rather active informing and involvement in order to achieve socially beneficial results, for example, increasing the level of citizen participation or improving the level of use of public services. Also, the use of this concept may indicate that the state or local authorities are actively promoting services and ideas to achieve certain social goals,

 DOI 10.34132/pard2025.29.07

in particular: promoting a healthy lifestyle, engaging in vaccination or stimulating the use of certain services, similar to commercial sales promotion. Another example is a campaign to promote waste sorting, when government agencies use sales techniques to encourage citizens to participate in environmental initiatives [31].

The marketing concept, this concept replaces the sales concept and changes its content. The difference between the sales concept and the marketing concept is as follows: activities based on the sales concept begin with the goods available to the company [28]. In this case, the main task is to achieve the sales volume necessary to make a profit, through various sales promotion measures. Activities based on the marketing concept begin with identifying real and potential buyers and their needs. The firm plans and coordinates the development of specific programs aimed at satisfying identified needs. An example is Nike, which sells not just sports shoes, but inspiration and the opportunity to achieve sports goals, thus building strong relationships with customers and forming their loyalty. The marketing concept is part of a policy known as «consumer sovereignty», where the decision about what to produce should be made not by the firm, not by the government, but by consumers.

The concept of marketing in the public sector involves the creation of services that meet the needs of citizens and society, and not just the sale of goods. Examples of applications include information campaigns to raise awareness of important social issues (for example, vaccination or road safety), the development of public services with user-friendly features, and reputation marketing through improved interaction with citizens. In addition, the concept of marketing in public administration involves the application of marketing principles to improve the interaction of authorities with citizens, meet their needs and achieve socially beneficial goals. Examples include service marketing (medical or educational), place marketing (development of tourism in a city), social marketing (promotion of a healthy lifestyle or compliance with traffic rules) and idea marketing (promotion of certain social values). The above concept in state authorities provides for state marketing – the orientation of government activities to the needs of the population, which is implemented through the analysis of citizens' needs, the formation of service offers

that meet these needs, and the effective communication of information about them to citizens, using marketing mix tools (product, price, place, promotion). An example would be the creation of loyalty programs for those who pay taxes, or information campaigns about new social services that make them more accessible and understandable. The concept of marketing in local government is used to promote the territory, attract investments and tourists, and improve the quality of life of residents. An example is the implementation of «territory marketing», where the government body is the «promoter», and the «product» is the locality itself with its infrastructure, services and institutions that attract investors and residents [2; 34]. The concept of marketing in territorial communities is that the community as such becomes a «product», and its components, such as infrastructure, quality of services, ecology and institutions create an «environment» that attracts investors, tourists and residents. An example is the formation of a territory brand that sells its uniqueness, not just local resources, through the creation of a positive image and promotion of the unique advantages of the community to attract target audiences.

The socio-ethical concept of marketing, characteristic of the modern stage of development of human civilization, comes from a new philosophy of entrepreneurship, focused on satisfying the reasonable, healthy needs of carriers of solvent demand [29]. Its goal is to «ensure the long-term well-being of not only an individual enterprise, but also of society as a whole» [6]. The socio-ethical concept of marketing is «an approach where companies satisfy the needs of consumers while simultaneously taking care of the long-term interests of society, such as environmental protection and ethical practices in production» [12]. Examples are the use of environmentally friendly materials, providing fair wages to employees, or supporting charitable projects. The socio-ethical concept of marketing in the public sector is that public institutions act not only to meet the needs of citizens, but also take into account their long-term interests and the well-being of society, including environmental and social benefits. An example is a government road safety program that combines the interests of consumers (reducing accidents), companies (protecting infrastructure),

 DOI 10.34132/pard2025.29.07

and society (reducing mortality, improving quality of life). In addition, the socio-ethical concept of marketing in public administration focuses on achieving public good and meeting the needs of citizens, while conserving resources and caring for the environment, while avoiding harm to society or consumers. This means finding a balance between the interests of citizens, society, and the state, and not just making a profit or achieving individual goals. In public authorities, this concept involves meeting the needs of citizens, while taking into account the interests of society and conserving resources. An example is a vaccination campaign that promotes the importance of vaccinations for public health, while ensuring the availability of vaccines and creating long-term benefits for society, rather than simply selling a service. The socio-ethical concept of marketing in local governments is to meet the needs of the community, while taking care of the ethics of their activities and the long-term well-being of society: implementing sustainable development programs, improving the environmental situation, supporting socially vulnerable segments of the population, and transparent communication with residents that takes into account their interests and the public good [32]. An example of this concept in territorial communities can be a program to support local government, which is aimed at developing environmentally friendly production, improving the quality of services, and creating a safe environment that contributes to the well-being of the community.

The above concepts characterize different periods and the main social, economic and political changes taking place in developed countries. As the dominant trend of the changes that have already taken place, we can consider «the shift of emphasis from production and goods to sales, as well as to the problems facing consumers and society» [4]. It is worth noting that marketing management in an institution is mostly managerial and leadership work. It consists of two important elements: planning and organization of marketing activities (Fig. 1.). The marketing management process for an organization is «continuous monitoring of all changes in the external environment, the functioning of the marketing system and the identification of deviations between the actual and planned results of marketing activities» [7].

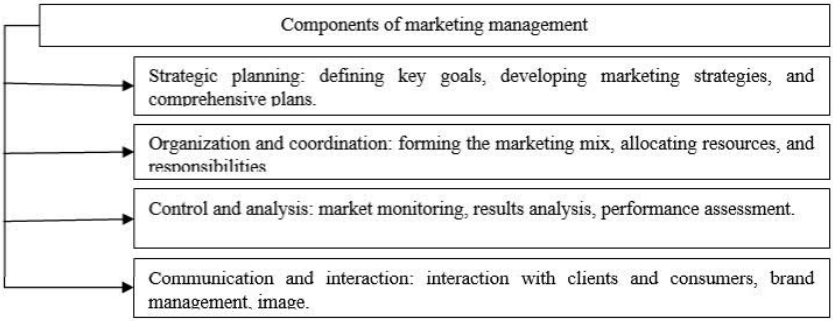

Fig. 1. Components of marketing management.
Source: formed by the author based on [7]

Marketing management for an organization aims to ensure the most efficient use of material, financial and other resources [16]. That is why marketing management for an organization consists of four stages.

The first stage is the necessary analysis of market opportunities, which should begin with a clearly formulated action plan to establish the role and place of the enterprise in the product market. Market opportunity analysis includes an assessment of attractive areas of marketing activity in which the enterprise can gain competitive advantages [5]. An example of such an analysis may be the identification of an unfilled niche in the market of eco-products for a young audience, which includes a study of consumer needs, an analysis of competitors and the development of a new product line that will satisfy these needs and stand out from other offers. It may also be necessary to conduct an analysis in the city to identify unmet needs in affordable medicine, which allows you to create a city program to support family doctors, improve access to services and attract additional resources for the development of medicine. Thus, the stage of market opportunity analysis is aimed at a qualitative assessment of trends, competitors and making informed decisions regarding the effective development of an institution or organization.

The second stage is to select a target market. This stage should help to find the most profitable group of market segments for a particular enterprise or only one segment. And the enterprise's activities will

 DOI 10.34132/pard2025.29.07

be directed specifically at them. Before selecting a target market, it is necessary to study consumers and market segmentation. Segmentation is called «dividing the market into groups of buyers who are characterized by the same reaction to the product and marketing efforts» [5]. The process of selecting a target market is completed by what is called product positioning. It is meant that «an ideal image of the product is formed, and it is also provided with a desired place not only in the market, but also in the minds of target consumers» [11]. Target consumers can be groups of elderly people and youth, people with special needs, vulnerable groups of the population, etc. In the public sector, selecting a target market allows for a more efficient allocation of limited resources, increasing citizens' satisfaction with the services received, and improving the general condition of society.

The third stage is the development of a marketing mix, which is a set of parameters that are managed by the enterprise and used to most fully meet the needs of the target market. The marketing mix consists of such parameters as the product, its price, sales, and its market promotion. The development of a marketing mix involves market analysis and the development of four key elements, known as the «4Ps»: product (what is offered), price (cost), place (distribution channels), and promotion (means of communication), which together form a strategy for achieving marketing goals [11]. The marketing mix in the public sector is the use of marketing tools (product, price, place/distribution, promotion) to achieve the goals of public institutions, where the «product» can be a service, the «price» can be the cost to citizens, the «place» can be the availability of services, and «promotion» can be informing about them. This allows for improved interaction between the state and citizens and increased efficiency in the provision of public services.

The fourth stage is planning and control. Planning is the process during which goals are set, strategies are established and clear ways of their implementation are defined [31]. Control is needed to assess the level of implementation of plans. In other words, the fourth stage is the stage of implementing marketing activities and checking their effectiveness. In particular, this may be the creation of an advertising campaign in social networks to increase the recognition of a new product, organizing tastings

in stores to attract customers, issuing promotional offers to stimulate sales, as well as conducting marketing research to analyze consumer demand.

Thus, marketing management takes place in the conditions of various marketing structures – an integral part of the entire organizational structure of any enterprise, which is a set of enterprise services, as well as organic relationships that exist between them, not only horizontally, but also vertically, that is, from the boss to the performer. For effective marketing management, it is the marketing structure that is crucial. However, at the moment it does not have a universal scheme.

Conclusion. Thus, the marketing system of modern organizations is influenced by a huge number of different factors. Marketing goals are always aimed at transforming customer needs into profit (income) of the enterprise and achieving specific results in certain markets. The direction and nature of the enterprise's goals change under the influence of the rapid pace of scientific and technological progress, rapid changes in consumer demand, the complication of production and the growth of its scale, and other factors. That is why marketing structures must be adaptable and flexible. But this is possible only if they can change their own organizational forms in the process of changing the marketing strategy. That is, marketing management in a modern enterprise must be customer-oriented, use an integrated approach to promotion and be flexible in adapting to market changes, and also combine traditional and digital tools, taking into account the constantly changing needs and preferences of consumers. The key tasks are market research, product development, sales channel management, and sales promotion to achieve competitive advantages and increase profits. Regarding the public sector or the sphere of public administration, marketing management processes should include an analysis of citizens' needs, shaping the image of the state, promoting public services and territories, and supporting domestic producers. The main task of marketing management should be to satisfy the interests of the population and the state through effective resource management and the provision of quality services. It is worth noting that marketing management at the present stage is characterized by high social responsibility, a focus on improving the quality of life and forming a positive image of the state, as well as the need for constant analysis and adaptation to changing social needs.

 DOI 10.34132/pard2025.29.07

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

В статті проаналізовано особливості управління маркетинговою діяльністю, як комплексу скоординованих дій, вкладених у досягнення цілей установи шляхом задоволення потреб цільових ринків; як процесу, що включає аналіз ринкових можливостей, розробку маркетингових стратегій, планування та реалізацію комплексу маркетингу, а також контроль та оцінку результатів. Проаналізовано процес управління маркетингом як один із найважливіших елементів успішного функціонування сучасної установи. Оскільки від ефективного управління та виконання всіх вимог у тій або іншій сфері залежить взаємодія установи з усіма суб'єктами ринку, що впливають на її розвиток.

Визначено, що управління маркетингом як процес, включає аналіз ринкової ситуації, визначення цільових ринків, розробку та реалізацію маркетингової стратегії, а також контроль за її виконанням. Основне завдання управління маркетингом в установі – задоволення потреб клієнтів та досягнення цілей організації. В рамках цього процесу розглядаються такі аспекти, як: дослідження ринку, сегментування, позиціонування, розробка продуктів, ціноутворення, просування та дистрибуція. Ефективне управління маркетингом дозволяє установі адаптуватися до умов ринку, що змінюються, підвищувати конкурентоспроможність і прибутковість.

Наголошено, що система управління маркетингом для установи схильна до впливу багатьох факторів: політичної нестійкості, непередбачуваного зовнішнього середовища, зміни конкурентних позицій тощо. Встановлено, що управління маркетингом в установі є здебільшого керівною роботою, яка складається з двох важливих елементів: планування та організації маркетингової діяльності.

Доведено, що на даний час велика кількість установ та організацій усвідомлюють необхідність маркетингових підходів у власній організаційній та управлінській діяльності. Крім того за умов жорсткої конкуренції та постійно зростаючих потреб

суспільства та громадян дуже складно втриматися на ринку без чіткого та грамотного плану маркетингової діяльності. Саме вона є невід›ємною частиною успішної діяльності тієї або іншої установи й відіграє одну з найважливіших ролей у її розвитку та прибутковості.

Ключові слова: *маркетинг, управління маркетингом, маркетингова діяльність, управлінська діяльність, етапи управління маркетингом*

Author Contributions: Conceptualization, W.Z.; Writing – original draft, W.Z.; Writing – review & editing, W.Z. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.
Funding: This research received no external funding.
Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.
Informed Consent Statement: Not applicable.
Data Availability Statement: Data is contained within the article.
Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Balabanova, L., Kholod, V., & Balabanova, I. (2012). *Marketynh pidpryiemstva [Enterprise Marketing]*. Kyiv: Tsentr navch. lit. [in Ukrainian].

2. Deineha, O., & Deineha, I. (2021). Implementatsiia marketynhovoi kontseptsii v diialnist orhaniv publichnoho upravlinnia [Implementation of the marketing concept in the activities of public administration bodies]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvam – Economics and management of enterprises*, 52, (pp. 83-89) [in Ukrainian].

3. Demianenko, T. (2024). Osoblyvosti upravlinnia marketynhovoiu diialnistiu promyslovoho pidpryiemstva [Peculiarities of managing marketing activities of an industrial enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytsky National University*, 3. Retrieved from: https://surl.li/ztyrmz [in Ukrainian].

4. Harafonova, O. (2016). Suchasnyi rozvytok marketynhu [Modern development of marketing]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu*

tekhnolohii ta dyzainu. Seriia «Ekonomichni nauky» – Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series «*Economic Sciences*», 2 (97), (pp. 96-102) [in Ukrainian].

5. Harkavenko, S. (2010). Marketynh [Marketing]. Kyiv: Vydavnytstvo «Libra» [in Ukrainian].

6. Hladka, V. (2014). Kontseptsiia sotsialno-vidpovidalnoho marketynhu [The concept of socially responsible marketing]. *Zbirnyk naukovykh prats «Torhivlia i rynok Ukrainy» – Collection of scientific works* «*Marketing and the market of Ukraine*», 37. Retrieved from: http://trade.donnuet.dn.ua/download/2014/37/ua/114.pdf [in Ukrainian].

7. Huzenko, H. (2017). Upravlinnia ta vdoskonalennia marketynhovoi diialnosti na pidpryiemstvi [Management and improvement of marketing activities at the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society,* 12, (pp. 227-234). [in Ukrainian].

8. Illiashenko, S.M. (2008). *Marketynh innovatsii i innovatsii v marketynhu [Marketing of innovations and innovations in marketing]*. Sumy: VTD «Universytetska knyha» [in Ukrainian].

9. Ivanov, Yu.B. (2014). Efektyvnist marketynhovoi diialnosti pidpryiemstv u suchasnykh umovakh pidvyshchenoi dynamichnosti ta ryzykovanosti pidpryiemnytstva [Effectiveness of marketing activities of enterprises in modern conditions of increased dynamism and riskiness of entrepreneurship]. *Ekonomika – Economy,* 1(11), (pp. 155-160) [in Ukrainian].

10. Ivasiv, I. (2016). Sutnist marketynhovoi diialnosti pidpryiemstva [The essence of marketing activities of enterprises]. *Proceedings from NSHCP '16: IX Vseukrainska studentska naukovo-tekhnichna konferentsiia «Pryrodnychi ta humanitarni nauky. Aktualni pytannia» – IX All-Ukrainian Student Scientific and Technical Conference «Natural sciences and humanities. Current problems»*. Ternopil: Ternopilskyi natsionalnyi tekhnichnyi universytet im. I. Puliuia. Retrieved from: http://surl.li/capkx [in Ukrainian].

11. Kotler, F. (2020). *Osnovy marketynhu [Fundamentals of Marketing]*. Kyiv: Vydavnychyi dim «Dialektyka» [in Ukrainian].

12. Kotler, F., & Li, N. (2005). *Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist. Yak zrobyty yakomoha bilshe dobra dlia vashoi kompanii ta suspilstva [Corporate social responsibility. How to do as much good as possible for your company and society]*. (S. Yarynych, Trans). Kyiv: Standart [in Ukrainian].

13. Kozlova, I.M., & Kharytonenko, V.I. (2022). *Etapy formuvannia marketynhovoi diialnosti na pidpryiemstvi [Stages of formation of marketing activity in the enterprise]*. Retrieved from: https://surl.li/vgrdas [in Ukrainian].

14. Kryveshko, O., Zamroz, M., & Kudnytska, H. (2021). Suchasna kontseptsiia marketynhu na vitchyznianykh pidpryiemstvakh [Modern concept of marketing at domestic enterprises]. *Efektyvna ekonomika – Effective economy,* 6. Retrieved from: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/89.pdf [in Ukrainian].

15. Kubetska, O.M., Ostapenko, T.M., & Fisunenko, N.O. (2021). Sutnist marketynhu ta yoho suchasni tendentsii [The essence of marketing and its modern trends]. *Biznes Inform – Business Inform,* 5. Retrieved from http: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_5_55 [in Ukrainian].

16. Kuzmynchuk, N., Pysarevska, H., & Liashenko, V. (2023). Formuvannia marketynhovoi stratehii yak elementu marketynhovoi diialnosti pidpryiemstva [Formation of marketing strategy as an element of marketing activity of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society,* 56. Retrieved from: https://surl.lt/ulizpr [in Ukrainian].

17. Lutsii, K.M. (2015). Evoliutsiia kontseptsii marketynhu yak vidobrazhennia tendentsii rozvytku rynkovoi ekonomiky [Evolution of marketing concepts as a reflection of market economy development trends]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy,* 5 [in Ukrainian].

18. Mamalyha, S.V., & Zakharchuk, I.S. (2019). *Sutnist marketynhu [The Essence of Marketing]*. Retrieved from: http://www.confcontact.com/2013-sotsialno-ekonomicheskie-reformi/4_mamaliga.htlm [in Ukrainian].

19. Martynenko, V., & Manko, I. (2017). Ekonomichna sutnist upravlinnia marketynhovoiu diialnistiu pidpryiemstva [The Economic Essence of Managing an Enterprise's Marketing Activities]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation,* 4. Retrieved from: http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/118/105 [in Ukrainian].

20. Pavlenko, I.I., Dashevska T.Sh. (2015) Poniattia ta sut marketynhu v diialnosti pidpryiemstv [The concept and essence of marketing in the activities of enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy,* 3. Retrieved from: https://surl.li/anxjde [in Ukrainian]

21. Romanov, O.O. (2009). Henezys ya periodyzatsiia kontseptsii marketynhu v upravlinni pidpryiemstvom [Genesis and periodization of

marketing concepts in enterprise management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 5. Retrieved from: https://surl.li/tqhrcj [in Ukrainian].

22. Salamatska, O.Iu. (2011). Doslidzhennia suchasnoi kontseptsii marketynhu [Research on the modern concept of marketing]. *Yevropeiskyi vektor ekonomichnoho rozvytku – European vector of economic development*, 2 (11). Retrieved from: https://surl.li/nfxcjg [in Ukrainian].

23. Slovnyk marketynhovykh terminiv [Dictionary of Marketing Terms]. (n.d.). (2015). *sites.google.com*. Retrieved from: https://surl.li/wqwwtc [in Ukrainian].

24. Stepanova, O.M. (2000). Orhanizatsiia marketynhovoho upravlinnia diialnistiu pidpryiemstva [Organization of marketing management of enterprise activities]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Luhansk [in Ukrainian].

25. Strii, L.O. (2000). *Marketynhove upravlinnia na rubezhi KhKhI stolittia: systemne doslidzhennia [Marketing management at the turn of the 21st century: a systematic study]*. Odesa: Astroprynt [in Ukrainian].

26. Tymchenko, M., & Andriiash, V. (2024). Tsyfrovi proekty Dii yak trend tsyfrovoi transformatsii pid chas dii voiennoho stanu v Ukraini [Digital Projects Actions as a Trend of Digital Transformation during Martial Law in Ukraine]. Proceedings from PAUCOGI '24: *III Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Publichne upravlinnia v Ukraini: vyklyky sohodennia ta hlobalni imperatyvy» – III International Scientific and Practical Conference.* «*Public Administration in Ukraine: Challenges of Origin and Global Imperatives*». (pp. 148-149). Khmelnytskyi: Khmelnytskyi universytet upravlinnia ta prava imeni Leonida Yuzkova [in Ukrainian].

27. Tymoshchuk, V. (2017). *Rol hromadskosti u pokrashchenni yakosti administratyvnykh posluh [The role of the public in improving the quality of administrative services]*. Kyiv: FOP Moskalenko O.M. [in Ukrainian].

28. Verkhohliadova, N., Kononova, I., & Morozova, Ye. (2024). Kontseptsiia marketynhu v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [The Concept of Marketing in the Digital Economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 60. Retrieved from: https://surl.li/kjqzuo [in Ukrainian].

29. Vrublevska, O., Maiovets, Ye., Sakal, O., Kovalenko, A., Shtohryn, H., & Hebryn-Baidy, L. (2022). Kontseptsiia sotsialno etychnoho marketynhu: vytoky y suchasni zasady [The Concept of Socially Ethical Marketing: Origins and Modern Principles]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice – Problems of theory and practice of financial and credit activity*, 5(46). Retrieved from: https://surl.li/qhwult [in Ukrainian].

30. Yadukha S., T. Yablonskyi, S. Kruk, T. Kuchanska (2024). Teoretychni aspekty upravlinnia marketynhovoiu diialnistiu pidpryiemstva [Theoretical Aspects of Managing the Marketing Activities of an Enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, 3. Retrieved from: https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/16650 [in Ukrainian].

31. Yemelianov, V.M., Yevtushenko, O.N., Andriiash, V.I. (2016). *Munitsypalnyi menedzhment [Municipal management]*. Mykolaiv: Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly [in Ukrainian].

32. Yevtushenko, O.N., & Andriiash, V.I. (2017). *Munitsypalnyi menedzhment: u vyznachenniakh, poiasnenniakh, skhemakh, tablytsiakh [Municipal management: in definitions, explanations, schemes, tables]*. Mykolaiv: Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly [in Ukrainian].

33. Doyle, P., Stern, P. (2006). *Marketing Management And Strategy*. Metchosin: Pearson College Div [in English].

34. Litynska, V. (2025). Theoretical principles of territory marketing. Social Economics – Social economy, 69, (pp. 88-97) [in English].

Відомості про автора / Information about the Author

Ван Чженьян, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, Миколаїв – Пекін, Україна – Китай. E-mail: phdstudy_zywang@163.com, orcid: https:// orcid. org/0009-0003-6061-5787.

Wang Zhengyang, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Black Sea National University named after Petro Mohyla, Mykolaiv – Beijing, Ukraine – China. E-mail: phdstudy_zywang@163.com, orcid: https:// orcid.org/0009-0003-6061-5787.

Zhengyang, W. (2025). Features of marketing management. Public Administration and Regional Development, 29, 826-848. https://doi.org/10.34132/pard2025.29.07

DOI 10.34132/pard2025.29.08

Отримано: 24 лютого 2025
Змінено: 22 квітня 2025
Прийнято: 21 травня 2025
Опубліковано: 30 вересня 2025

Received: 24 February 2025
Revised: 22 April 2025
Accepted: 21 May 2025
Published: 30 September 2025

Victoriia Andriyash
Yevheniy Kostraba

TEAM BUILDING AS A COMPONENT OF MODERN PERSONNEL POLICY IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

The article is devoted to the topical topic of team building as a component of personnel policy in the personnel management system of modern organizations. It is emphasized that team building as a need arises in those areas where effective group participation is extremely necessary. It is indicated that team building is a complex creative process that requires enormous financial costs and intellectual efforts.

The theoretical and practical aspects of forming teams of highly qualified public servants, their integration into a single organism and increasing the efficiency of joint work are analyzed. It is proved that most personnel management specialists recommend entrusting the work on team formation to the personnel services of the organization. The main role in uniting employees into a team of like-minded people should be played by the immediate supervisor of the team. Team spirit in the team is also achieved under a number of conditions. The main one is the identification of personal and group goals and interests by team members, and a sense of mutual responsibility for each other's actions. Attention is focused on the fact that team formation will not become an unconditional benefit for any organization and, of course, is not a panacea for all problems. Team building is one of the links in the system of motivation, adaptation, and personnel management that must exist in organizations in modern conditions.

It is proven that teamwork is a key element of modern personnel policy aimed at increasing the efficiency of the organization through the development of cooperation, open communication, and the use of the strengths of employees to achieve common goals. Team building is a key element of modern personnel policy in public administration aimed at the formation of effective, cohesive, and professional teams of employees to solve public tasks. This includes identifying, selecting, training, and developing the potential of employees, as well as creating conditions for their joint productive work, which contributes to improving the quality of public administration and the implementation of tasks important to society.

Keywords: *personnel, personnel policy, team, personnel, personnel management, public servants, team formation, collective.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах нестабільної ситуації, що спостерігається на сьогодні, заходи щодо командоутворення набувають високої актуальності та цінності для існуючих організацій та підприємств. Очевидно, що моральний дух у багатьох колективах підірваний і потребує проведення «екстренної реанімації». З іншого боку, організаціям зараз просто необхідно нарощувати свою ефективність, тобто домагатися необхідних результатів з максимальною швидкістю та мінімальними витратами. Необхідність створення команд визначається тим, що для вирішення кадрових питань командо утворення виступає фактором виживання, оскільки реальних тривалих успіхів змогли досягти тільки ті з них, яким вдалося створити ефективні команди. Як стверджують психологи, не загальна мета робить команду командою, а спільна праця з формулювання та подальшої реалізації цієї мети [17]. Командоутворення є невід'ємною частиною кадрової політики, оскільки сприяє формуванню згуртованого колективу, підвищенню довіри та взаєморозуміння між співробітниками, а також розвитку їхнього енергетичного, інтелектуального та творчого потенціалу для досягнення стратегічних цілей організації. Інтегруючи командоутворення у кадрову політику, роботодавці створюють умови для ефективної

 DOI 10.34132/pard2025.29.08

взаємодії персоналу, що призводить до зростання загальної продуктивності та успішної реалізації проектів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність проблеми командоутворення як чинника підвищення ефективності сучасних організацій породжує велику увагу до даної теми і, відповідно, велику кількість публікацій, проте більшість з них досить поверхнево співвідносять практику та досвід управління командами з теоретичними концепціями та фундаментальними основами. Ряд основоположних праць, особливо присвячених вивченню груп як основ соціальної організації та особливостей процесів групової динаміки, надзвичайно актуальні та є базою для вивчення процесів командо утворення, зокрема В. Бабенко, О. Гавриш, Л. Довгань, І. Крейдич, В. Горбунова, М. Прищак, О. Лесько та ін. В даний час проблема формування ефективної управлінської команди має актуальний характер, це можна помітити виходячи з того, що даним питанням досі займаються багато дослідників, серед яких К. Баркова, О. Голентовська, Н. Гуцуляк, А. Синиченко, О. Сорочан, Н. Сохань, Н. Шведа та ін. Однак, за загальним визнанням, проблема ефективного командоутворення в сучасних установах та організаціях не вирішена остаточно, породжуючи нові проблемні зони, що потребують нового переосмислення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування ролі та місця командо утворення як вагомої складової кадрової політики в системі управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Створити злагоджену команду, яка чітко працює, – одне з основних завдань будь-якого керівника. Навчити колектив працювати як одне ціле – це значить уникнути багатьох проблем, що виникають на основі різних конфліктів всередині групи людей. Саме команда здатна ефективно, якісно та в найкоротші терміни вирішувати поставлені перед нею завдання, тому будь-якому управлінцю рано чи пізно доведеться дізнатися, що таке командоутворення, і як формуються навички командної взаємодії. Командоутворення – термін, що використовується щодо широкого діапазону дій, загальною метою яких є підвищення ефективності команди [8]. Ідея про цілеспрямоване

використання методів командної роботи прийшла в менеджмент зі світу спорту у 60-70-ті рр. ХХ ст. На сьогодні цей напрямок активно розвивається і все частіше використовується у практиці кадрової політики та управління персоналом. Командо утворення направлене на «створення груп рівноправних фахівців різної спеціалізації, що спільно несуть відповідальність за результати своєї діяльності й на рівній основі здійснюють поділ праці в команді» [8]. Зокрема, більшість дослідників вважають, що командо утворення – є «системою заходів щодо формування й розвитку груп до рівня високопродуктивних команд, що налаштовані на конструктивність взаємовідносин» [10; 19]. Крім того, окремі дослідники вважають, що командоутворення – є «побудовою ефективної команди, створеною групою людей спрямованих на досягнення єдиного результату, злагодженої праці єдиного організму; процесом цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізовувати їхній енергетичний, інтелектуальний та творчий потенціали» [12]. На думку інших, командоутворення – є «малою групою, для якої є характерною взаємодія спільної консолідованої праці, орієнтованої на вирішення командних задач, керуючись засадами компетентності, рольової доцільності й взаємної відповідальності в межах міжособистісних взаємовідносинах, що сприятимуть психологічному комфорту й створюють можливості особистісного зростання індивіда» [8]. Окремі дослідники вважають, що команда – це «об'єднання, що виходить за встановлені межі традиційної формальної робочої групи, що досягається за допомогою колективного синергетичного ефекту» [6].

Зважаючи на вказане, можемо стверджувати, що вирішення теоретичних та практичних завдань управління сучасною організацією набуває все більшої ваги у зв'язку з гуманізацією та демократизацією, зростанням ролі та значимості захисту права і свободи людини, розвитком ринкових взаємовідносин, створенням нових соціальних структур та форм управління [2; 22]. Тому сучасному керівнику для ефективного впливу на діяльність підлеглих необхідно глибоке розуміння психологічних основ управління. Хоча ці механізми все ще мало вивчені, наявні в даний момент результати

 DOI 10.34132/pard2025.29.08

наукових досліджень можуть суттєво розширити можливості керівника створювати умови, що сприяють формуванню зацікавленості членів колективу у продуктивній роботі організації. Отже, однією з найбільш затребуваних особистих якостей фахівця, поряд з професіоналізмом, є здатність діяти в команді. Ключовим фактором ефективної роботи команди є здатність кожного її члена «працювати на результат». Можливість працювати в команді надає кожній людині величезну особисту підтримку та перспективи зростання. Але є й неправдиві команди, в роботу яких керівник вкладає тіньовий зміст дієслова «командувати». Команда – це не група людей, якою можна командувати. Команда – це група спеціалістів, зацікавлених у досягненні загального результату [17]. Вона жодною мірою не пригнічує індивідуальність окремого її члена. Навпаки, налагоджена командна робота привносить цілу низку переваг в діяльність організації (рис. 1) [2]. Й саме для того, аби визначити, наскільки ефективно сформована команда співробітників державної установи (управління районної державної адміністрації), було складено перелік питань, які допомогли з'ясувати, що для них означає команда, які є плюси та недоліки командної роботи в організації.

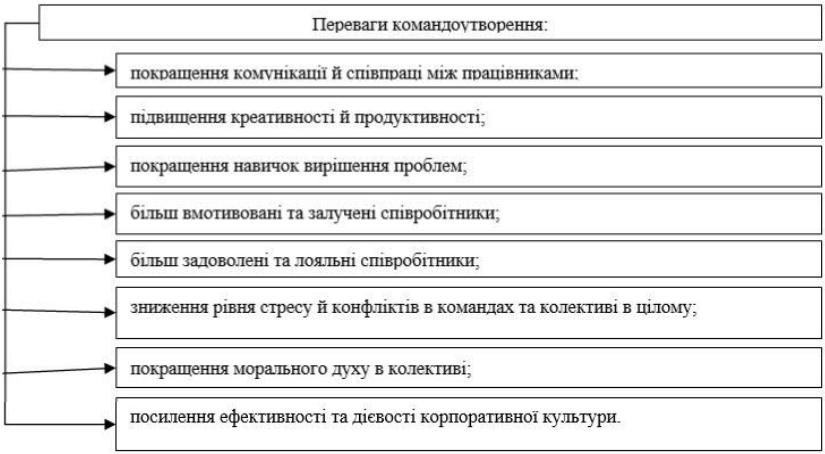

Рис. 1. Переваги командоутворення.
Джерело: сформовано авторами на основі [2]

У дослідженні взяли участь більше двадцяти осіб, опитування яких надало можливість проаналізувати отримані результати. Під визначенням команда, більшість співробітників відзначили, що це група людей, об'єднаних для досягнення певної цілі. На їхню думку, створення команди в установі необхідне для ефективної та результативної роботи. Бажаним результатом створення команди вважають досягнення поставленої мети.

Перший блок стосувався питань щодо наявності необхідних передумов в колективі для процесів командоутворення. За результатами опитування на перше запитання анкети «Чи згодні Ви із твердженням: «Наш колектив – справжня команда»?», 54% відповіли скоріше ні, ніж так; 18% – повністю згоден; 18% – скоріше так, ніж ні; 10% – важко відповісти. За допомогою інтерпретації отриманих відповідей вдалося з'ясувати, що ступінь згуртованості колективу є низькою, оскільки недостатня кількість опитаних змогли назвати командою колектив, в якому працюють (рис. 2). На нашу думку, із вказаним твердженням можна погодитися, якщо між членами колективу є високий рівень довіри, чітка спільна мета й взаємна підтримка. Без цього будь-який колектив залишатиметься лише групою людей, а не командою.

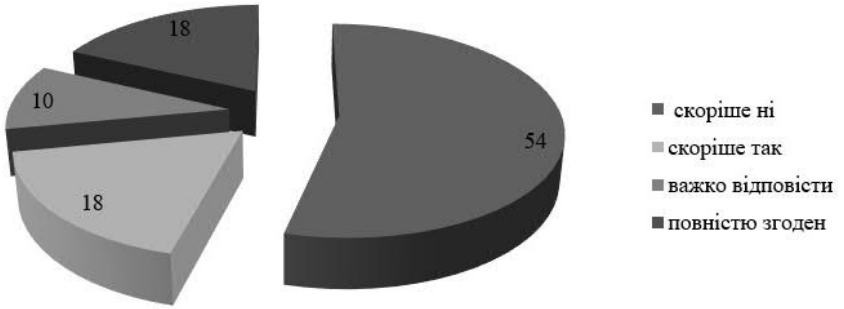

Рис. 2. Співвідношення відповідей на питання щодо сприйняття колективу як команди.

Джерело: сформовано авторами

 DOI 10.34132/pard2025.29.08

На запитання «Чи трапляються у Вашому колективі конфлікти?» відповіді були такі: 33% обрали варіант відповіді «рідко, щодо робочих моментів»; 33% – ніколи; 33% – часто. Такі результати можуть говорити про те, що учасниками конфлікту є завжди ті самі люди, якщо одна частина заявляє, що конфлікти є, а інша – що їх немає. Ймовірно, у співробітників різниться ставлення до теми цих конфліктів: для когось це робочі моменти, а для когось особиста ворожість, на врегулювання якої потрібно приділити більше уваги (рис. 3). Варто вказати, що наявність конфліктних ситуацій чи конфліктів в колективі є нормальним станом речей. Така ситуація – є природним явищем, оскільки кожен член колективу має власний досвід, характер, погляди й підходи щодо виконання того або іншого завдання; неминучими є розбіжності в думках чи інтересах різних людей [17].

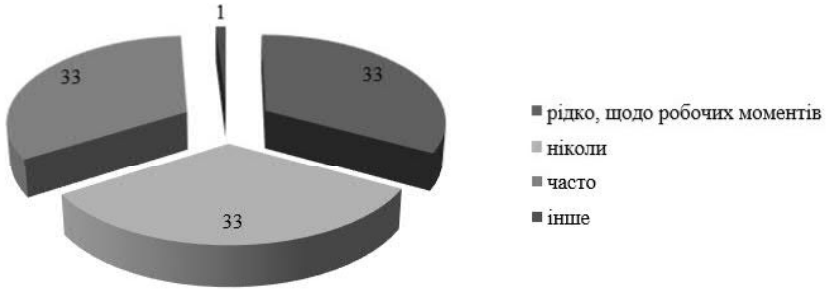

Рис. 3. Результати відповідей на питання щодо конфліктів в колективі. *Джерело: сформовано авторами*

Однак, варто усвідомлювати, що конфлікт – це не завжди щось негативне та деструктивне. Навпаки, якщо намагатися вирішити конфлікт конструктивно (за допомогою діалогу, взаємоповаги й прагнення до спільного розуміння), то це може навіть призвести до «посилення команди, покращення комунікації та сприяти професійному розвитку» [1]. Отже, головним в конфліктній ситуації – не уникати конфліктів, а намагатися ефективно їх вирішувати.

З відповідей на питання про те, чи приділяється увага конфліктним ситуаціям на рівні керівника й спільного обговорення, стало очевидним, що конфлікти не обговорюють, не шукаються причини виникнення та якогось вирішення спільно з колективом (рис. 4). Головними наслідками замовчування та уникнення проблем можуть стати прихована конфронтація співробітників та збої в управлінському процесі. Варто наголосити, що ключову роль у вирішенні та профілактиці конфліктів відіграє саме керівник й можливість колективного обговорення й вирішення тієї або іншої конфліктної ситуації [11]. Саме керівник покликаний вчасно виявляти потенційні конфліктні ситуації та створювати необхідні передумови для відкритого діалогу, підтримувати організаційну культуру, що ґрунтується на відкритості, прозорості й партнерстві [17].

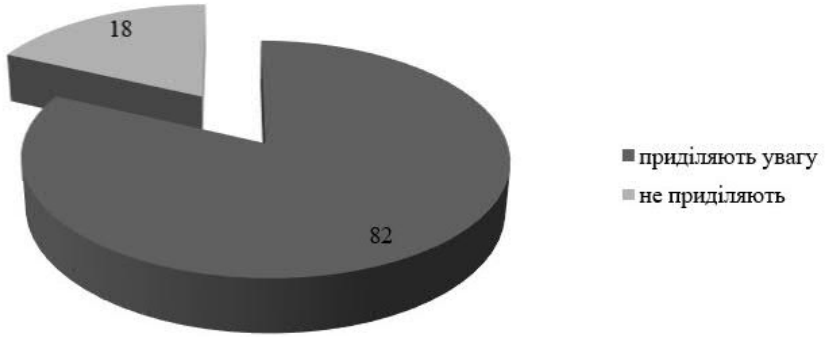

Рис. 4. Результати відповідей на питання щодо конфліктних ситуацій.
Джерело: сформовано авторами

На питання щодо продовженням фрази «Команда для мене – це…» відповіді були такими: єдине ціле; люди, на яких можна покластися; група однодумців; колектив, у якому приємно працювати; складна взаємозалежна система; люди, які ніколи не залишать тебе в біді; колектив, який пов'язаний чимось більшим, ніж просто спільна діяльність; живий організм, одне ціле; дуже згуртований колектив; друзі/колеги, які мають спільну мету; надійні та перевірені люди.

 DOI 10.34132/pard2025.29.08

За відповідями співробітників, можна зробити висновок, що команда для кожного з них є складним механізмом, деталі якого тісно взаємопов'язані між собою та певною мірою є взаємозалежними: 36,3% очікують від команди допомоги та підтримки; 27,2% визнають взаємозалежність членів команди; 36,3% вважають, що команда – це група людей, пов'язана спільною метою (рис. 5). При цьому третина співробітників відзначає головною таку ознаку команди, надійність та підтримку. Варто наголосити, що сприйняття команди – є надзвичайно важливим аспектом командо утворення, оскільки визначає якість взаємодії, ефективності роботи та емоційний клімат в колективі.

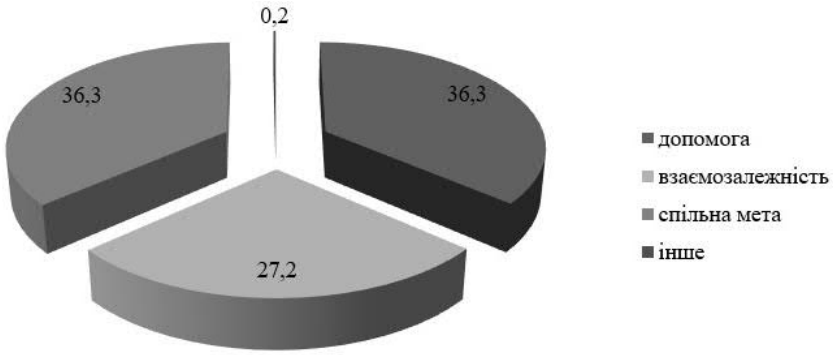

Рис. 5. Результати відповідей на питання щодо сприйняття команди.
Джерело: сформовано авторами

За результатами питання про те, чи колектив вважає себе командою, 54% респондентів відповіли негативно, отже, половина колективу не відчуває надійності та підтримки з боку колег (рис. 6). Наголосимо, що колектив, який відчуває себе командою, працює злагоджено, ефективно й націлений на спільний результат. Такі працівники довіряють одне одному, підтримують у складних ситуаціях і розуміють свою роль у загальному успіху. Вони мотивовані не лише особистими цілями, а й командними досягненнями. Це зменшує кількість конфліктів, підвищує продуктивність і створює позитивну атмосферу в колективі.

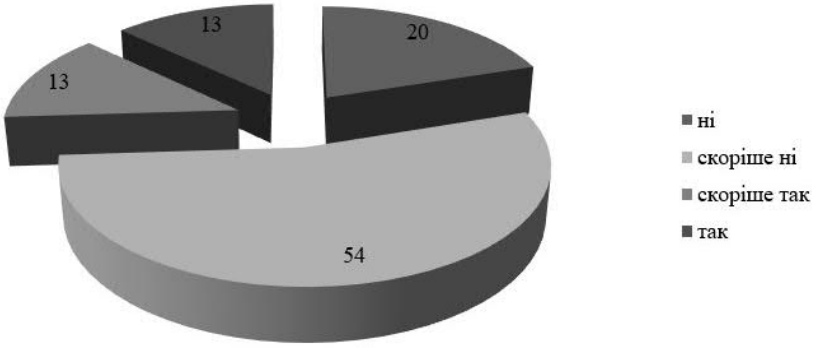

Рис. 6. Результати відповідей на питання щодо сприйняття колективу командою.

Джерело: сформовано авторами

В наступному питанні необхідно було оцінити залежність власної «працездатності від атмосфери в колективі» [16]. 72,7% наголосили на нейтралітеті й байдужості до клімату в колективі, а це означає, що працездатність більшої частини колективу може залежати від взаємовідносин між співробітниками (рис. 7). Зауважимо, що атмосфера в колективі має прямий і сильний вплив на працездатність його учасників. У сприятливому середовищі, де панує довіра, повага та підтримка, працівники працюють охочіше, демонструють вищу мотивацію, творчість і відповідальність. Навпаки, у напруженій або токсичній атмосфері зростає рівень стресу, знижується концентрація, виникає апатія, а отже – падає рівень продуктивність. Крім того, хороша атмосфера сприяє збереженню кадрів і сталому розвитку колективу, тоді як негативна – призводить до плинності, конфліктів і професійного вигорання [17]. Отже, працездатність напряму залежить від емоційного клімату в колективі – здорове середовище підсилює ефективність, а токсичне її знижує.

Отримані результати вказаних питань продемонстрували, по-перше, що взаємовідносини в колективі для багатьох співробітників відіграють важливу роль та є передумовою для встановлення й реалізації командної роботи. По-друге, командна робота – не є ідилією й відсутністю дискусій. Командна робота – це вмін-

 DOI 10.34132/pard2025.29.08

ня працювати в команді, завжди залишатися конструктивним, дискутувати, при цьому не доводити до руйнівних конфліктів, спільними зусиллями шукати ефективні рішення, проявляти повагу до інших і викликати повагу до себе.

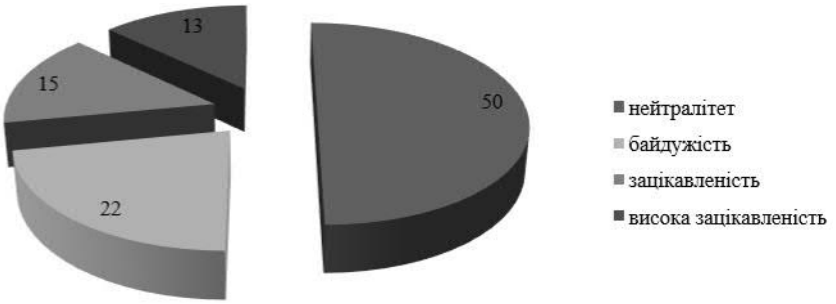

Рис. 7. Результати відповідей на питання щодо залежності працездатності від атмосфери в колективі.
Джерело: сформовано авторами

У наступному питанні потрібно було розставити пріоритети. Хороші взаємовідносини у колективі відзначені цифрою 4 у 45%, ще 35% оцінили цей фактор 3 балами, 9% – 2 балами та 9% – на 5 балів (рис. 1.8).

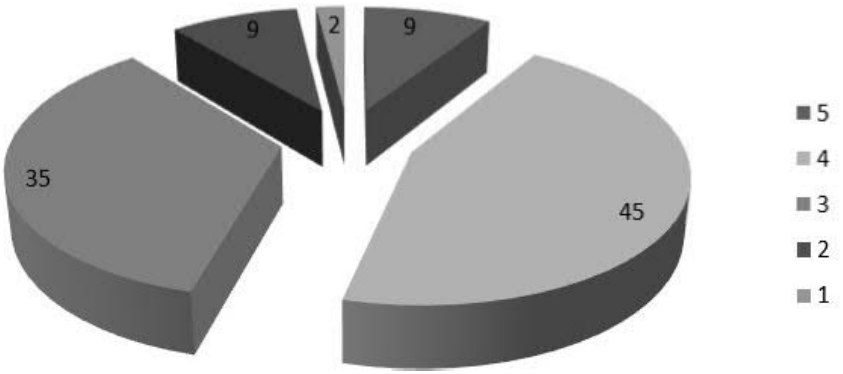

Рис. 8. Результати відповідей щодо пріоритетів в колективі.
Джерело: сформовано авторами

Наступні блоки питань стосувалися готовності працювати в команді. Перше питання стосувалося наявності практик роботи в команді. Більшість опитаних вказали, що вони мають таку практику (рис. 9). Крім того було вказано, що їм доводилося неодноразово виконувати різноманітні форми роботи як самостійно командою, так й за участі безпосереднього керівника. Отримані результати є гарним показником, оскільки наявність досвіду роботи в команді – це надзвичайно важливо для особистісного й професійного розвитку. Саме такий досвід формує навички комунікації, відповідальності, вміння співпрацювати, вирішувати конфлікти й досягати спільних цілей. Співробітник, який працював в команді, краще розуміє, як розподіляти обов'язки, поважати думку інших та ефективно взаємодіяти. Такий досвід цінується роботодавцями, адже майже всі сучасні проекти вимагають командної роботи. Робота в команді вчить не лише «як працювати», а й «як бути частиною чогось більшого, ніж ти сам» [4].

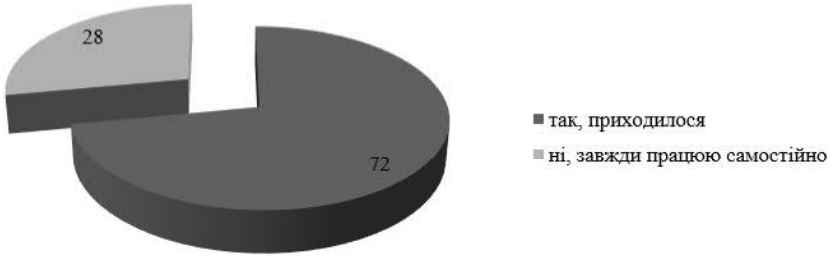

Рис. 9. Результати відповідей щодо досвіду роботи в команді.
Джерело: сформовано авторами

Наступне питання було спрямоване на з'ясування наявності або відсутності принципових відмінностей роботи в команді – колективної діяльності, що спрямована на полегшення процесів виконання поставлених завдань, або ж, за певних обставин, може слугувати перепоною для здійснення колективної роботи (рис. 10). Більшість опитаних наголосили на важливості та ефективності роботи в команді. Варто зауважити, що наявність принципових відмінностей у роботі команди може стати джерелом інновацій, ширшого бачення та ефективного вирішення складних завдань.

 DOI 10.34132/pard2025.29.08

Водночас ці відмінності здатні спричинити конфлікти, втрату фокусу та труднощі у співпраці, якщо відсутня культура взаєморозуміння. Відсутність суттєвих розбіжностей сприяє злагодженій роботі, але може обмежити креативність і критичне мислення. Оптимальним є баланс – спільні цілі та цінності при конструктивному сприйнятті різноманітності [18].

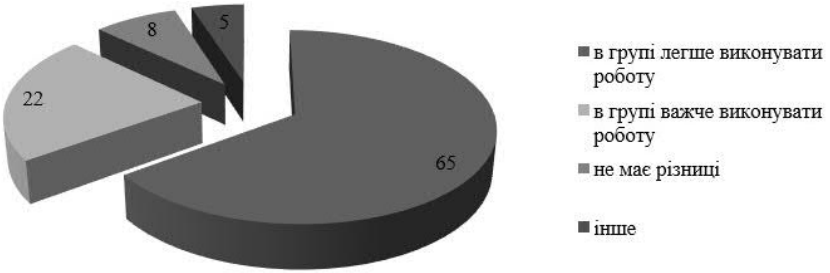

Рис. 10. Результати відповідей щодо принципових відмінностей в роботі в команді.

Джерело: сформовано авторами

Далі було завдання проранжувати за спаданням причини, що можуть призводити до погіршення роботи в команді (1 місце – найважливіша причина та неважлива – останнє місце), середні результати вибірки показані рис. 11. Крім того, погіршення роботи в команді часто спричиняється недостатньою комунікацією, коли інформація не передається вчасно або спотворюється. Відсутність чітко визначених ролей і відповідальностей веде до плутанини та дублювання зусиль. Особисті конфлікти, конкуренція або ворожість між учасниками знижують рівень довіри та співпраці. Також негативно впливає слабке лідерство, яке не здатне об'єднати команду навколо спільної мети [18]. Варто вказати, що необхідність ефективної співпраці та подолання можливих причин уповільнення її роботи або погіршення соціально-психологічного клімату – це важлива частина успішної роботи й стимул для управлінської команди, яка є життєво необхідною. Наявність вказаних факторів покликана оптимізувати наявний робочий простір, створювати передумови для розвитку особистості й швидкого просування кар'єрними сходами.

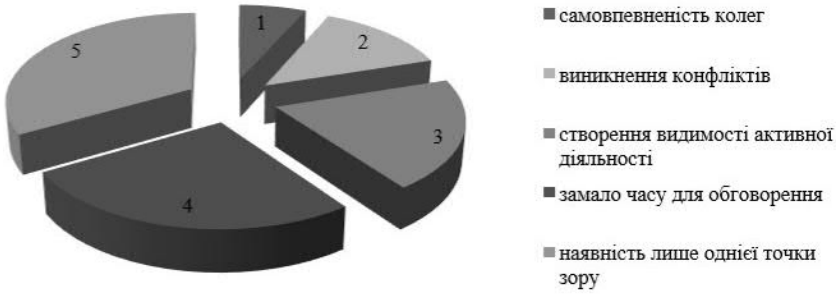

Рис. 11. Результати ранжування причин неефективної роботи в команді.
Джерело: сформовано авторами

Наступне питання стосувалося можливостей, які можуть виникати у зв'язку із командною роботою (рис. 12). Крім вказаних в результатах можливостях, опитування також наголошували на таких можливостях, як: збільшення продуктивності та ефективності, завдяки розподілу навантаження та синергії зусиль; професійному розвитку за допомогою обміну досвідом і перехресного навчання; підвищення задоволення від роботи та мотивацію завдяки соціальній підтримці й відчуттю приналежності [17]. Крім того, командна робота допомагає мінімізувати помилки завдяки критичному погляду з боку колег та забезпечує інноваційність через генерацію різноманітних ідей.

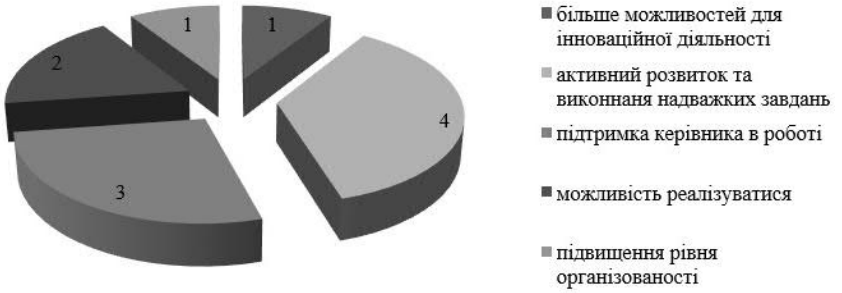

Рис. 12. Результати ранжування передумов ефективної роботи в команді.
Джерело: сформовано авторами

 DOI 10.34132/pard2025.29.08

Також було поставлено питання, щодо того, які саме функції повинен виконувати керівник для ефективної командної роботи (рис. 13) [13]. На основі отриманих результатів виявлено функції, які отримали найбільшу підтримку серед опитаних: 1) деструктивні конфлікти переводити на конструктивні; 2) мотивувати всю команду та стимулювати кожного члена на активність; 3) організовувати процес виконання рішень; 4) ставити за мету, визначати терміни виконання; 5) контролювати діяльність членів команди; 6) мотивувати, надихати; 7) керувати процесом прийняття рішень; 8) заохочувати успіхи, відзначати досягнення, запроваджувати санкції за негативні результати тощо.

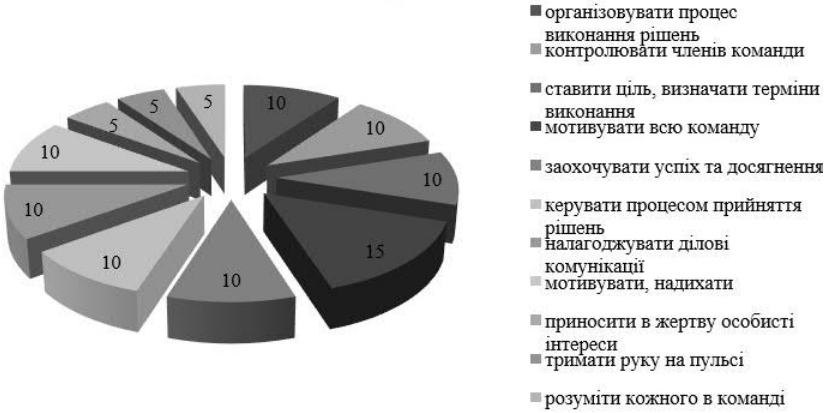

Рис. 13. Результати питання щодо функцій, які необхідні керівнику успішної команди.

Джерело: сформовано авторами

Зважаючи на отримані результати можемо стверджувати, що керівник команди відповідає за формулювання чітких цілей і напрямків роботи, щоб усі учасники розуміли спільну мету. Він організовує ефективний розподіл ролей і обов'язків відповідно до сильних сторін кожного члена команди. Важливою функцією є підтримка здорової комунікації та створення атмосфери взаємоповаги й довіри. Керівник також має вчасно вирішувати конфлікти та сприяти конструктивному зворотному зв'язку. Крім

того, він мотивує команду, підтримує ініціативу та забезпечує умови для професійного зростання кожного учасника.

Отримані результати вказаного блоку питань продемонстрували, що готовність працювати в команді означає вміння слухати інших, ділитися ідеями та брати відповідальність за спільний результат. Важливим фактором є необхідність та можливість виявляти повагу до думок колег і бути відкритим до компромісів. Крім того ефективна командна робота потребує гнучкості, ініціативності та здатності підтримувати позитивну атмосферу як від членів команди, так і від її безпосереднього керівника. Усвідомлюючи вказані якості, можна стверджувати про готовність до результативної взаємодії в колективі.

Останній блок питань стосувався командних ролей та особистих якостей членів команди. Працюючи у команді, кожен співробітник виконує одну з ролей поведінки. Саме тому було запропоновано обрати одну із ролей, яка найбільше відповідає тому або іншому співробітнику. За результатами тесту були виявлені такі ролі: 2 генератори ідей, виконавець, 2 неформального лідера, 4 дипломати, методист і формальний лідер (рис. 14).

Проводячи аналіз особистих якостей, які допомагають працювати в команді, варто зазначити наступне – це відповідальність, комунікабельність, креативність, цілеспрямованість, терпіння, доброзичливість і рішучість, на що вказали більше половини опитаних.

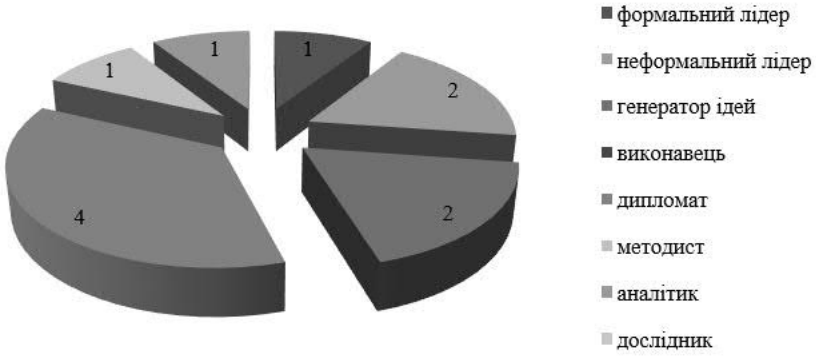

Рис. 14. Результати ранжування командних ролей.
Джерело: сформовано авторами

 DOI 10.34132/pard2025.29.08

Усі перераховані позитивні якості, проранжовані по кількості відповідей представлені на рис. 15.

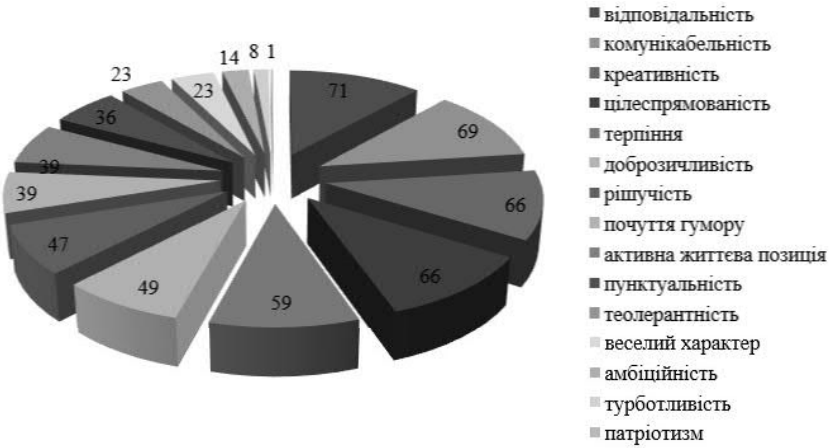

Рис. 15. Результати ранжування позитивних особистих якостей.
Джерело: сформовано авторами

Такі якості, як відповідальність, комунікабельність, креативність набули найвищої оцінки. На нашу думку, саме ці якості можуть регулювати командну взаємодію, та сприяти виробленню управлінського рішення [9].

Проводячи аналіз особистих якостей, які ускладнюють роботу команди, потрібно виділити наступні – це лінь, неорганізованість, запальність, зухвалість, грубість, впертість і замкнутість, на що вказали більше половини опитаних. Усі перераховані негативні якості, проранжовані за кількістю відповідей представлені на рис. 16.

Крім того було задано два узагальнюючих питання щодо можливого проведення відповідних заходів, спрямованих до формування, встановлення та підтримання командного духу.

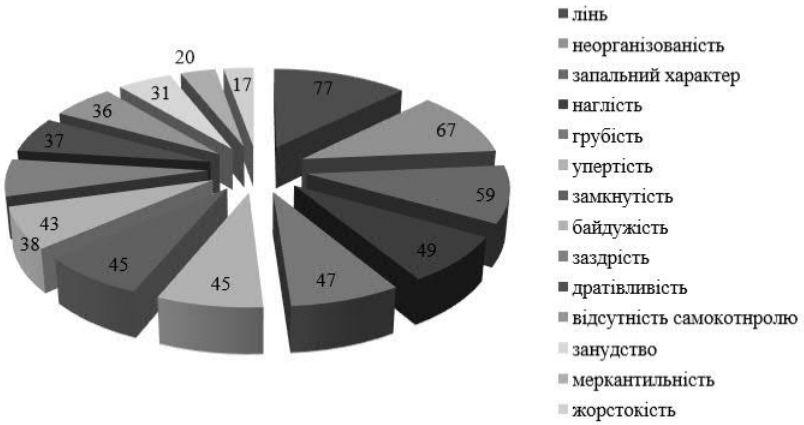

Рис. 16. Результати ранжування негативних особистих якостей.
Джерело: сформовано авторами

На питання: «чи організовує Вам керівництво спільні культурні заходи?» 72,2% відповіли «іноді», 27,2% – ніколи (рис. 17). Відповіді респондентів відрізняються, оскільки в ході повномасштабної війни штат змінювався, тому є співробітники, які на момент проведення опитування ще не брали участі у спільних культурних заходах. Керівництво рідко організовує для співробітників різноманітних корпоративних заходів. Незважаючи на те, що працівників невелика кількість, на підприємстві не прийнято організовувати святкування знаменних дат працівників та підприємства загалом.

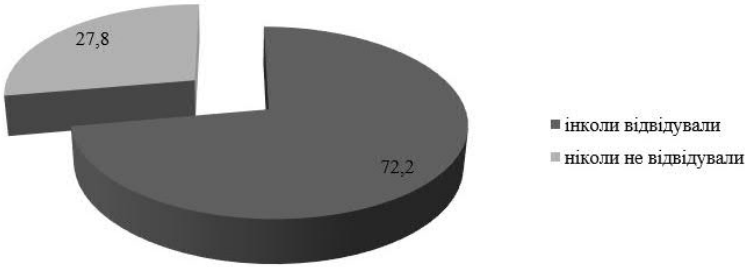

Рис. 17. Результати відповідей щодо проведення спільних заходів.
Джерело: сформовано авторами

 DOI 10.34132/pard2025.29.08

У наступному питанні респонденти мали вказати ступінь своєї згоди з виразом: «корпоративні культурні заходи сприяють згуртуванню колективу». 63,6% респондентів повністю згодні з цим висловлюванням, 27,2% вибрали відповідь «швидше так, ніж ні» і 9,09% відповіли «важко відповісти» (рис. 18).

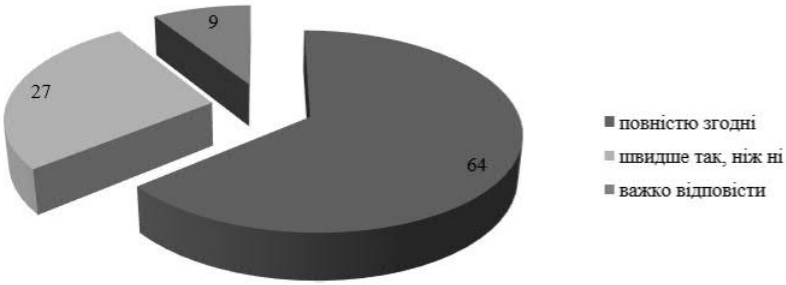

Рис. 18. Результати відповідей щодо проведення корпоративних заходів.
Джерело: сформовано авторами

З отриманих відповідей можна дійти невтішного висновку, що запровадження нових корпоративних заходів буде сприйнято позитивно, а як і буде дуже ефективним у дії.

На останнє питання про те, в яких корпоративних заходах ви хотіли б брати участь, відповіді були такі: 55% відзначили два варіанти відповіді – корпоративні свята та тренінги, що розвивають; 27% також відзначили два варіанти відповіді – активний відпочинок та корпоративні свята; 18% відзначили лише корпоративні свята (рис. 19).

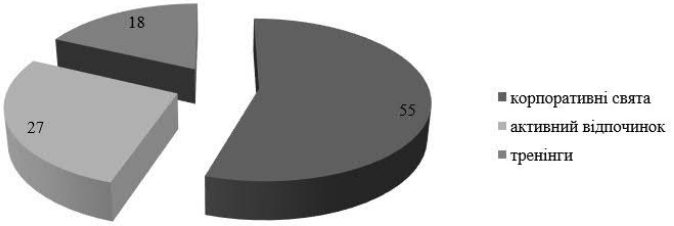

Рис. 19. Результати відповідей щодо проведення корпоративних заходів.
Джерело: сформовано авторами

Висновки. Результати опитування говорять про те, що співробітники позитивно ставляться до того, щоб проводити час разом не лише на робочому місці, а й поза його межами.

Проведене дослідження продемонструвало, які існують недоліки в існуванні команди в обраній організації:

1) під час виконання завдань спостерігається схильність до терміновості та можливих раптових заходів, які вимагають оперативного виконання роботи;

2) група як система замикається в собі, члени команди схильні мало спілкуватися між собою без потреби;

3) занепокоєння швидко поширюється і стає властивим більшості співробітників;

4) пошук жертви (вирішення проблеми – у покаранні слабшого);

5) погане розуміння того, як співробітник вбудований у систему;

6) у співробітників занадто велика тривожність, щоб бути терплячим, аби чекати.

Варто вказати, що наявні переваги, зокрема ефективні команди характеризуються спільними цілями, чітким розподілом відповідальності, взаємодоповнюючими навичками учасників та неформальною взаємодією, що призводить до кращої продуктивності та згуртування колективу. Також наголошено на важливості розвитку навичок роботи в команді та створення сприятливої атмосфери для досягнення успіху в організації.

Варто зазначити, що компетенції управлінської команди перебувають переважно на рівні розвитку чи рівні досвіду. Незважаючи на подані проблеми, команда організації намагається здійснювати свою діяльність оперативно. Однак на існуючі проблеми варто звернути увагу зараз, оскільки в майбутньому це може позначитися на ефективності управління.

Якщо розглянути отримані результати опитування щодо командо утворення як складового елементу кадрової політики та управління персоналом в системі публічного управління, можемо дійти таких висновків.

 DOI 10.34132/pard2025.29.08

По-перше, командоутворення у системі публічного управління є важливим чинником підвищення ефективності роботи публічних органів, забезпечуючи злагодженість дій, оперативність у прийнятті рішень та стійкість в умовах трансформаційних процесів і реформ.

По-друге, сучасна кадрова політика в публічному секторі має бути орієнтована на формування професійних, згуртованих та мотивованих команд, здатних реалізовувати державні програми та забезпечувати якісне надання публічних послуг.

По-третє, створення ефективних команд в органах влади потребує впровадження сучасних підходів до управління персоналом, таких як компетентнісний підхід, проектне управління, наставництво та розвиток емоційного інтелекту працівників.

По-четверте, командна робота сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та результативності публічного управління, а також зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

По-п'яте, розвиток командної взаємодії особливо актуальний в умовах міжвідомчої співпраці, цифровізації публічних послуг та реалізації національних проектів, де потрібна координація зусиль різних структур.

По-шосте, державна кадрова політика має включати заходи з командоутворення, такі як тімбілдінги, тренінги, спільні проекти та програми підвищення кваліфікації, спрямовані на розвиток управлінських та комунікативних компетенцій.

По-сьоме, ефективні команди у публічному управлінні стають джерелом інновацій, оскільки саме в колективній роботі найчастіше «народжуються» нестандартні та прогресивні рішення складних соціальних та управлінських завдань.

КОМАНДОУТВОРЕННЯ ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Стаття присвячена актуальній темі командо утворення як складової частини кадрової політики в системі управління персоналом сучасних організацій. Наголошено, що командоутворення

як потреба виникає у тих сферах, де є вкрай необхідною ефективна групова участь. Вказано, що командоутворення – є складним творчим процесом, що потребує величезних фінансових витрат та інтелектуальних зусиль.

Аналізуються теоретичні та практичні аспекти формування команд висококваліфікованих публічних службовців, їх інтеграції в єдиний організм та підвищення ефективності спільної роботи. Доведено, що більшість фахівців з управління персоналом рекомендують покладати роботу на формування команд на кадрові служби організації. Основну роль в об›єднанні працівників у команду однодумців має відігравати безпосередній керівник колективу. Командний дух у колективі досягається і під час низки умов. Головна з яких – ототожнення членами команди особистих і групових цілей та інтересів, й почуття взаємної відповідальності за дії кожного. Акцентовано увагу на тому факті, що формування команди не стане безумовним благом для будь-якої організації і, звісно, не є панацеєю від усіх проблем. Командоутворення – це одна з ланок системи мотивації, адаптації, управління персоналом, яка має існувати в організаціях в сучасних умовах.

Доведено, що командна робота є ключовим елементом сучасної кадрової політики, спрямованим на підвищення ефективності організації через розвиток співробітництва, відкритого спілкування та використання сильних сторін співробітників для досягнення спільних цілей. Командоутворення є ключовим елементом сучасної кадрової політики у державному управлінні, спрямованим формування ефективних, згуртованих і професійних команд службовців на вирішення державних завдань. Це включає виявлення, відбір, навчання та розвиток потенціалу співробітників, а також створення умов для їх спільної продуктивної роботи, що сприяє підвищенню якості державного управління та реалізації завдань, важливих для суспільства.

Ключові слова: *кадри, кадрова політика, команда, персонал, управління персоналом, публічні службовці, командоутворення, колектив.*

 DOI 10.34132/pard2025.29.08

Author Contributions: Conceptualization, V.A. and Y.K.; Writing – original draft, V.A. and Y.K.; Writing – review & editing, V.A. and Y.K. Authors have read and agreed to the published version of the manuscript.
Funding: This research received no external funding.
Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.
Informed Consent Statement: Not applicable.
Data Availability Statement: Data is contained within the article.
Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Babenko, V. (2020). Derzhavne upravlinnia suspilnymy konfliktamy v zarubizhnykh krainakh: dosvid i perspektyvy [State management of social conflicts in foreign countries: experience and prospects]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and public administration*, 2. Retrieved from: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2020/21.pdf [in Ukrainian].

2. Barkova, K. (2023). Komandoutvorennia yak skladova formuvannia uspishnoho korporatyvnoho seredovyshcha [Team building as a component of the formation of a successful corporate environment]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technologies*, (Vol. 8), 4. Retrieved from: https://surli.cc/qxbihb [in Ukrainian].

3. Chomu motyvatsiia na roboti tak vazhlyva: pryklad vid Google [Why motivation at work is so important: an example from Google]. (n.d.). (2020). *stud-point.com.* Retrieved from: https://surli.cc/vaesqr [in Ukrainian].

4. Denysiuk, M.S., & Kobernyk, O.M. (2021) Zdatnist do roboty v komandi yak profesiina kompetentnist pedahohichnoho pratsivnyka [Ability to work in a team as a professional competence of a pedagogical worker]. *Psykholoho-pedahohichni problemy suchasnoi shkoly – Psychological and pedagogical problems of modern school*, 6. Retrieved from: https://eprints.zu.edu.ua/41694/1/01.pdf [in Ukrainian].

5. Dolzhenkov, O.O., & Sakaliuk, O.O. (2019). Komandoutvorennia yak metod upravlinnia kolektyvom u zakladi osvity [Team building as a method of managing a team in an educational institution]. *Innovatsiina pedahohika – Innovative pedagogy*, 10(2). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2019_10(2)__40 [in Ukrainian].

6. Havrysh, O.A., Dovhan, L.Ie., Kreidych, I.M., & Semenchenko, N.V. (2017). *Tekhnolohii upravlinnia personalom [Personnel management technologies]*. Kyiv: NTUU «KPI imeni Ihoria Sikorskoho» [in Ukrainian].

7. Holentovska, O.S. (2014). Ohliad zarubizhnykh ta vitchyznianykh pidkhodiv do problemy komandotvorennia [Review of foreign and domestic approaches to the problem of team building]. *Nauka i osvita: naukovo-praktychnyi zhurnal Pivdenno-ukrainskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu im. K. D. Ushynskoho – Science and education: scientific and practical journal of the South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky*, 5, (pp. 24-30) [in Ukrainian].

8. Horbunova, V.V. (2014). *Psykholohiia komandotvorennia: Tsinnisno-rolovyi pidkhid do formuvannia ta rozvytku komand [Psychology of team building: Value-role approach to team formation and development]*. Zhytomyr : Vyd-vo ZhDU im. I. Franka [in Ukrainian].

9. Hromadska, N.A., Malikina, O.A., & Andriiash, V.I. (2021). Otsiniuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: modeli ta kryterii [Evaluation of state management decisions: models and criteria]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development,* 9. Retrieved from: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2201 [in Ukrainian].

10. Hutsuliak, N., & Synychenko, A. (2021). Suchasni tekhnolohii komandloutvorennia: formuvannia «superkomand» dlia pidvyshchennia efektyvnosti personalu v period nevyznachenosti [Modern technologies of team building: formation of «superteams» to increase personnel efficiency in a period of uncertainty] *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society,* 34. Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1031/988 [in Ukrainian].

11. Pereverziev, O.O. (2023). Konflikty u derzhavnomu upravlinni: prychyny vynyknennia ta suchasni pidkhody do yikh vrehuliuvannia [Conflicts in public administration: causes of occurrence and modern approaches to their resolution]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and public administration,* 1. Retrieved from: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2023/62.pdf [in Ukrainian].

12. Pryshchak, M.D., & Lesko, O.I. (2016). *Psykholohiia upravlinnia v orhanizatsii [Psychology of management in organizations]*. Vinnytsia [in Ukrainian].

13. Shveda, N.M. (n.d.). *Prykladni aspekty orhanizatsii komandnoi roboty v publichnii orhanizatsii [Applied aspects of organizing teamwork in a public*

organization]. Ternopil: FOP Palianytsia V.A. Retrieved from: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32390 [in Ukrainian].

14. Sokhan, N.F. (2024). Tymbildynh yak skladova uspikhu partnerskoi vzaiemodii [Team building as a component of the success of partnership interaction]. *Pedahohichna Akademiia: naukovi zapysky – Pedagogical Academy: scientific notes*, 13. Retrieved from: https://pedagogical-academy.com/index.php/journal/article/view/506/386 [in Ukrainian].

15. Sorochan, O. (2010). *Formuvannia efektyvnoi komandy, abo knyzhka pro te, shcho odyn u poli ne voin [Formation of an effective team, or a book about the fact that one is not a warrior in the field]*. Kyiv [in Ukrainian].

16. Vymiriuvannia ta shkaluvannia [Measurement and scaling]. (n.d.). (2020). *mk.nmu.org.ua*. Retrieved from: https://mk.nmu.org.ua/en/source/markdost9.pdf [in Ukrainian].

17. Yemelianov, V.M., Yevtushenko, O.N., Andriiash, V.I., & Lushahina, T.V. (2019). *Psykholohiia upravlinnia [Psychology of management]*. Mykolaiv: Yemelianova T.V. [in Ukrainian].

18. Yevtushenko, O., Honchar, S., & Andriiash, V. (2020). Problemy derzhavnoi kadrovoi polityky ta perspektyvy yikh vyrishennia na rehionalnomu ta munitsypalnomu rivniakh v Ukraini [Problems of state personnel policy and prospects for their solution at the regional and municipal levels in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 7. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2020_7_3 [in Ukrainian].

19. History of Team Building. (n.d.). (2020). *teambuilding.com*. Retrieved from: https://teambuilding.com/blog/team-building-history [in English].

20. The Key Stages of Team Development Every Business Leader Should Know. (n.d.). *www.bluehatteambuilding.co.uk*. Retrieved from: https://surl.lu/tnvbcv [in English].

21. Shtyrov, O.M, Zhovnirchyk, Y.F., & Sukhorukova, A.L. (2025). Upravlinnja personalom jak instrument formuvannja antikorupcijnih mehanizmiv u sistemi derzhavnoї sluzhbi. [Personnel management as a tool for forming anti-corruption mechanisms in the civil service system]. I*nvesticiї: praktika ta dosvid – Investments: practice and experience.* 18. (pp. 213-219). https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/7491 [in Ukrainian].

22. Tuckman, B.W., & Jensen, M.A. (1977). Stages of small group development revisited. *Group and Organizational Studies*, (Vol. 4), (pp. 419-427) [in English].

23. Why Team Building is Important for Your Business. (n.d.). *www.complianceandethics.org*. Retrieved from: https://www.complianceandethics.org/why-team-buildingis-important-for-your-business/ [in English].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Вікторія Андріяш, д. держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0001-5294-7456.

Viktoriya Andriyash, Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0001-5294-7456.

Євгеній Костраба, магістр публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0009-0008-7515-5724.

Yevheniy Kostraba, Master of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0009-0008-7515-5724.

Andriyash, V., & Kostraba, Y. (2025). Team building as a component of modern personnel policy in the personnel management system. Public Administration and Regional Development, 29, 849-874. https://doi.org/10.34132/pard2025.29.08

DOI 10.34132/pard2025.29.09

Отримано: 27 лютого 2025
Змінено: 24 квітня 2025
Прийнято: 22 травня 2025
Опубліковано:
30 вересня 2025

Received: 27 February 2025
Revised: 24 April 2025
Accepted: 22 May 2025
Published:
30 September 2025

Oleksandr Yevtushenko
Yuliia Povertailenko

MODERN APPROACHES TO THE DEMOCRATIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

The article examines and analyzes contemporary approaches of scholars to the role of global democracy in public administration in the context of globalization.It is proven that global democracy, as a component of the general globalisation process, plays an important role and is of direct significance for public administration in the state in connection with the intensification and deepening of globalisation processes in nation states.

The need to introduce global democracy into public administration is emphasized, as it is a catalyst for positive influence on it and for increasing its overall effectiveness.

The values of democracy, the role and significance of global democracy for public administration are defined in connection with Ukraine's chosen course of European integration and the inevitability of the consequences of global globalization processes.

It has been concluded that the introduction of global democracy into the system of public administration and national states is a guarantee of increasing the efficiency of public administration and is an incentive on the path to sustainable development of our state.

Based on this, at this stage of our state's development, in connection with the deepening of globalisation processes, the main goal should be

the introduction of global democracy both in public administration and in the state as a whole.

Thus, the deepening of globalization processes and their impact on public administration is an irreversible process, and the importance and necessity of introducing global democracy into public administration in Ukraine is extremely significant for the Ukrainian people and the state in general, since in such a state, individuals, their rights, and legitimate interests are protected by representatives of public authorities, which is why public administration operates in the state.

Keywords: *globalization, global democracy, public administration, democratic values, democratization, problems of democratization.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. На початку XXI століття демократизація в світі стала стратегічною метою зовнішньої політики багатьох провідних країн світу. В той же час чинник демократії починає грати важливу роль не тільки в світових політичних процесах, але й в публічному управлінні країн. Особлива увага до демократизації приділяється у зв›язку з глобалізацією світової економіки, зовнішньої та внутрішньої політики, міжнародного життя. Глобальний перехід до демократії стає одним із головних напрямів розвитку світової спільноти.

Актуальність публікації зумовлена важливістю процесу демократизації в публічному управлінні держави, її вплив на суспільні відносини, які виникають у зв'язку з цим. Тому що втягування в процес демократизації світових держав, інститутів державної влади, політичних партій, громадських організацій прискорює процеси демократизації в країнах.

З'являється термін «глобальна демократія», що характеризує демократизацію колишніх тоталітарних та авторитарних політичних режимів, виникнення держав, які вступили на шлях встановлення та зміцнення демократії. На нашу думку глобальна демократія в умовах глобалізації «є формою реалізації всезагальної системи політичних демократичних цінностей, що знайшли відображення у Загальній декларації прав людини (Міжнародному пакті про громадянські та

 DOI 10.34132/pard2025.29.09

політичні права), як основи побудови демократичного суспільства й формування громадських інститутів, що є основою демократії» [7].

Отже, «глобальна демократія», точніше процес глобальної демократизації дає підстави розглядати його, як процес демократизації держав, тобто загальний світовий процес становлення демократичних форм правління та демократичного устрою в цілому. Глобалізація й глобальна демократизація відіграють достатньо важливе значення в діяльності органів публічного управління, оскільки саме публічне управління в державі є найбільш розповсюдженою сферою діяльності, яка регулює суспільно-державні відносини.

Виходячи з цього, можемо з впевненістю зазначити, що від дієвості, ефективності та належного функціонування публічного управління залежить розвиток усієї держави й суспільства в цілому. Тому, вважаємо, що глобальна демократизація повинна мати на меті позитивний характер і, як наслідок позитивні зміни, зокрема запровадження системи демократичних цінностей та норм в публічному управлінні. Якщо говорити конкретно, вважаємо, що результатом впливу демократизації, як глобального процесу на публічне управління в Україні має стати демократизація усіх сфер українського суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливість, корисність й необхідність дослідження ролі демократизації в публічному управлінні в Україні в умовах глобалізації має колосальне значення для українського народу й держави взагалі, оскільки це означає країна для народу, де людина, її права захищаються представниками органів публічної влади, для чого й провадить свою діяльність публічне управління в державі.

У зв'язку з цим багатьма науковцями приділялася й приділяється велика увага питанням стосовно проблем та перспектив розвитку сучасної демократії, впливу глобалізації на систему державного управління, ролі глобалізації в процесах демократизації в Україні. Зокрема, питанням створення демократичних передумов суспільного розвитку держави, забезпечення в публічному управлінні

демократичних стандартів, становлення демократії як основи для розвитку держави та суспільства. Також важливим є вивчення перспектив глобального громадянського суспільства, запровадження нових інноваційних підходів в управлінський процес в Україні на основі зарубіжного досвіду, а також вивчення інших не менш важливих питань, які безпосередньо чи опосередковано стосуються глобальних перетворень в сфері публічного управління.

Значний внесок до дослідження вищевказаних питання зроблено такими науковцями, як Т. Андрійчук, В. Андріяш, Р. Войтович, М. Головатим, С. Даниленко, О. Євтушенко, Ю. Горенко, І. Забокрицьким, В. Зозуля, С. Кононенко, С. Косіновим, О. Лозовицьким, М. Пірен, Г. Почепцовим, І. Радзієвським, О. Решота, Г. Стариковою, Я. Циханською та А. Скудною та іншими.

В досліджуваних роботах науковці висвітили важливі питання, які є актуальними на даний період розвитку й функціонування держави, суспільства й публічного управління. Для розуміння ролі демократизації в публічному управлінні.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначити й обґрунтувати сучасні підходи до ролі демократизації в публічному управлінні України в умовах глобалізації. Осмислити необхідність глобальної демократії, як процесу демократичного вибору державами демократичних цінностей, норм та стандартів та запровадження їх в управлінні.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогоднішній день значного розповсюдження у світі набувають всесвітні глобалізаційні процеси, які до того ж є невідворотними й такими, що претендують на те, щоб розглядати їх вплив, не тільки на світові, але й на внутрішньодержавні явища, зокрема в сферу публічного управління країни. Погоджуємось з О. Лозовицьким, що «масштабність демократизації, яка охоплює більше половини населення і території Землі, а головне, найпотужніші країни, безперечно, свідчить про якісну зміну соціально-політичного стану світового співтовариства» [13]. По суті глобальна демократизації підготовлює здійснення демократичного вибору державами, забезпечуючи демократизацію усіх сфер суспільного життя.

 DOI 10.34132/pard2025.29.09

На нашу думку, досліджуючи дане питання, головний акцент слід зробити саме на глобальній демократії, її ролі й значенні для публічного управління, як основної сфери регулювання відносин між державою та суспільством.

Важливим при розгляді даного питання є звернення уваги на проблеми, які виникають в умовах поглиблення глобалізації та глобальної демократизації, по-перше, як світового процесу демократизації держав, що долає рамки окремих держав, та характеризує період становлення демократичних форм правління, демократичного вибору державами, забезпечення поширення демократичних стандартів розвитку держав; по-друге, розуміння перспектив розвитку публічного управління в Україні в умовах глобалізації його демократизацію; по-третє, визначення демократії, як ціннісно-нормативній основи й необхідної складової побудови демократичної держави.

Отже, розглянемо думки науковців з відповідних питань й викладемо їх у нашій праці. Зокрема, М. Головатий у своїй праці «Демократія: історія, теорія, практика», досліджуючи витоки феномену «демократії» виявив, що ще на початку 90-х років минулого століття люди почали відчувати, що знаходяться на порозі великих змін та зрушень, завдяки чому виникла реальна необхідність в переоціненні багатьох цінностей та здобутків. До однієї з таких цінностей було зараховано таке явище, як демократія, оскільки навколо неї завжди існували суперечки. Науковець вважає, що саме в XX столітті демократія зазнала найбільшого розповсюдження на планетарному рівні [3].

Тобто, з огляду на викладене, дослідник вважає демократію тією цінністю, яка була, є й буде необхідна людству в будь-який період його розвитку, цінністю, на якій створюється й будується держава й система управління в ній, оскільки саме демократія виховує в людині громадянський дух. Наголошення М. Головатого на тому факту, що в певний період часу демократія розповсюдилася навіть на планетарному рівні говорить про те, що саме демократію вважають каталізатором позитивних рушійних змін та перетворень, а також тим чинником, який слугує надією захисту прав, свобод та законних інтересів суспільства.

Так, згідно ст. 1 Конституції України: «Україна є суверенна і незалежна, демократична, соціальна і правова держава» [11]. Так, ми бачимо, що статус демократичної держави закріплено на початку Основного Закону. Тобто, юридичне закріплення демократичності держави дає підстави говорити про необхідність впровадження демократії в усі сфери державно-суспільного життя, однією з яких є й публічне управління.

Необхідно також зазначити, що ст. 3 Конституції України говорить про те, що: «Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави, а утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов`язком держави» [11]. Тобто, дане конституційне закріплення є проявом демократії, оскільки саме людина є центром втілення демократичних цінностей.

З огляду на це, однією із стратегічних цілей держави має стати забезпечення не тільки юридичного закріплення гарантій прав, свобод і законних інтересів суспільства, а й поглиблення демократії в публічне управління, як сферу широкого спектру розповсюдження й ту сферу, яку можна вважати партнерською між державою та суспільством.

На особливу увагу заслуговує твердження І. Забокрицького про те, що: «Права людини виступають сучасною цінністю» [8]. На підставі цього можна зробити висновок про значну роль демократії, яка покликана уособлювати в собі спектр цінностей людини, при цьому обов`язком демократичної держави є гарантії забезпечення, дотримання й захисту прав, свобод і законних інтересів людини. Таким чином, говорячи про гарантії забезпечення, дотримання й захисту прав людини необхідно осмислити роль публічного управління в житті соціуму й впливу на таке управління саме глобальної демократії, як невідворотного процесу глобалізації.

Так, Р. Войтович називає глобалізацію бурхливим процесом створення загальносвітового інформаційного простору, яка змінює місце, роль та функції національної держави, при цьому вимоги щодо ефективності публічного управління повинні відповідати рівню розвитку суспільства [2]. Тобто, автор наголошує, що

 DOI 10.34132/pard2025.29.09

глобалізація чинить вплив як на національні держави, так і на публічне управління. Однак, при цьому повинно бути враховано рівень розвитку суспільства, тобто права й свободи соціуму на відповідному етапі його розвитку. Отже, прослідковується прояв демократизму в ході зміни рівня вимог до ефективності публічного управління рівню розвитку суспільства.

Г. Почепцов стверджує, що демократія може працювати в умовах, при яких побудовано механізми захисту від держави, до яких відносяться економічні, політичні, інформаційні та юридичні механізми [15]. Тобто, з вищевказаного слідує, що за умови створення й належного функціонування в державі економічних, політичних, інформаційних та юридичних механізмів вплив держави стає обмеженим. Виходячи з цього демократія являє собою фундамент для функціонування публічно-приватного партнерства.

Особливого значення набуло питання стосовно наявності в демократії певних цінностей, які мають значення при організації публічної влади. На особливу увагу в межах дослідження цього питання заслуговує думка С. Косінова, який виділив наступні цінності демократії, а саме:

1) внутрішню цінність, яка означає участь людей у створенні правил поведінки, які повинні дотримуватися ті інституції й організації, які керують життям соціуму. Тобто демократія, таким чином, надає людям право керувати як внутрішніми справами, так і зовнішніми;

2) інструментальну цінність, тобто, демократія як зазначає автор не являється певною ідеологією, а відповідною процедурою. Її підґрунтям є наявність формально-діючих правил та інститутів, до яких входять різноманітні ідеології;

3) творчу або конструктивну цінність, коли чітко прослідковується творча роль демократії при формуванні цінностей, які до того ж визнаються суспільством [12].

Аналіз демократичних цінностей дозволив автору зробити висновок про те, що дані цінності з'являються саме в той період, коли суспільство прагне втілити в життя ідеал демократії [12]. Тобто, з даного висновку слідує, що демократія є тією цінністю,

яка виражає волю народу, ставить народ вище за державу, оскільки держави й створювалися за для об'єднання народу, демократія уособлює ідеал правління, при якому людина, її права, свободи та законні інтереси знаходяться в центрі будь-яких інших державних питань.

Погоджуємось з думкою Р. Войтович, що «демократія, а тим більше глобальна демократія вже не є самоціллю, вона є формою самодостатності та ефективності розвитку окремої національної держави, завдяки якій держава може задекларувати світові свою конкурентоспроможність» [2]. Отже, якщо говорити конкретно, глобальна демократія та її роль в державі й публічному управлінні впливає на ефективність розвитку окремих національних держав. Завдяки цьому національні держави виходять на міжнародний рівень як конкурентоспроможні, й такі, що є самодостатніми й незалежними від більш впливових держав світу. Тобто, глобальна демократія відіграє велике значення в становленні, розвитку й функціонуванні національних держав й публічному управлінню в них.

В той же час існують проблеми, які постають перед демократією сучасності. Т. Андрійчук у своєму дослідженні наголошував, що незважаючи на недосконалість сучасної демократії, оскільки її становлення та розвиток супроводжується купою невизначеностей та певних ризиків, необхідно знаходити шляхи вирішення основних проблем, які постають чи з'являються в ході демократичного процесу й виділяти важливі переваги демократії, а не займатися пошуком інших способів організації публічної влади [1].

Виходячи з цього вчений виокремив ті проблеми, які постають перед демократією в сучасних умовах. По-перше, річ йде про «внутрішні недосконалості та парадоксальність природи демократії», а по-друге, проблеми, які виникають через певні розбіжності «між практикою впровадження й функціонування демократії» та розуміння щодо ідеалу демократії [1]. У зв'язку з цим важливим аспектом є пошук розв'язання проблем, які виникають в ході процесу демократизації. Слід також зазначити, що підходи до розв'язання таких проблем є неоднозначними та індивідуальними в кожному поодинокому випадку.

 DOI 10.34132/pard2025.29.09

Так, повністю погоджуємось із твердженням С. Кононенко в тому, що існування й розвиток сучасного демократичного світового суспільства можливе при виконанні певних необхідних умов, а саме: «встановлення демократії на глобальному рівні й встановлення національних демократій у переважній більшості країн світу» [10]. В даному випадку, знову ж таки, увага акцентується на ролі глобальної демократії для становлення й розвитку демократичного світового суспільства, національних держав, у яких буде встановлено національну демократію, що безпосередньо пов'язано з ефективністю функціонування й організації діяльності публічного управління в таких державах.

Тому вважаємо головною метою нашої держави є впровадження глобальної демократії на національному рівні, оскільки увага акцентується на становленні саме демократичного світового суспільства й ролі глобальної демократії в публічному управлінні, від якої залежить його ефективність, демократичність й стійкість в протистоянні зовнішнім і внутрішнім змінам. Науковці, зокрема В. Андріяш, відмічають, що «ефективна робота публічного управління – запорука побудови демократичної, правової, незалежної й соціальної держави, яка буде діяти виключно в інтересах громадян і держави» [5]. Науковці відзначають, що роль публічного управління в державі, ефективність його роботи прямо впливає на становлення, побудову й розвиток нашої держави як демократичної, правової, незалежної й соціальної, що діє тільки в інтересах народу. З огляду на зазначене, неможливо й оминути важливість ролі глобальної демократії для ефективності та належного функціонування публічного управління в нашій державі.

У зв'язку з обранням Україною курсу Євроінтеграції, цінним є вивчення досвіду управління в Європейському Союзі в сфері публічного управління. З огляду на наступне, М. Пірен зазначила, що країнами Європейського Союзу було розроблено певні програми щодо удосконалення й модернізації публічного управління, які базуються на принципах демократизації, орієнтації на людину, орієнтації на результат такої діяльності, вимоги стосовно простоти в управлінні тощо [14]. Зазначимо, що при дослідженні даного питан-

ня М. Пірен наголосила на узагальненні, теоретичному осмисленні досвіду різних концепцій, удосконаленні методів управління за для підвищення рівня ефективності публічного управління [14]. Таким чином, впровадження демократичних цінностей Європейського Союзу в сферу публічного управління в Україні є етапом процесу його демократизації, підвищення ролі глобальної демократії для національної держави та зміцнення публічного управління, як ефективного інструменту модернізації країни, розвитку громадянського суспільства.

Цілком правильною є думка Г. Старикової, яка зіставляє політичну модернізацію українського суспільства з необхідністю модернізації управлінської системи, а саме публічного управління, оскільки саме на публічне управління покладено найважливішу функцію «посередництва» між державними інститутами та інститутами громадянського суспільства з можливістю включення громадян в управління державою [18]. Виходячи з цього, ми вважаємо доцільним й нагальним впровадження глобальної демократії в систему публічного управління в державі, як процес його модернізації з метою підняття рівня ефективності його діяльності й позитивної результативності в подальшому.

Так, Я. Циханська й А. Скудна, досліджуючи процес демократизації в сфері національного та глобального управління встановили, що наявність демократичної внутрішньої політики є ознакою ефективної держави. З огляду на це, вплив глобальної демократії в середині такої держави сприяє укріпленню її потенціалу, ролі й значенні її на міжнародній арені серед інших країн глобального простору. Автори зазначають, що вплив глобальної демократії в сучасному світі має на меті створення демократичних умов для суспільного розвитку [19]. А також сприяє налагодженню взаємозв'язків зі світовим співтовариством на принципах демократичного врядування, розбудови конкурентоспроможної економіки, демократизації усіх сфер суспільного життя, соціально-політичної єдності громадянської нації, територіальної цілісності та сталого розвитку держави [7].

 DOI 10.34132/pard2025.29.09

Отже, на нашу думку важливим моментом в даному питанні є роль глобальної демократії, яка спрямована на створення, забезпечення й належне підкріплення демократичних умов розвитку суспільства, а також сприяє укріпленню потенціалу держави в глобальному просторі, що безпосередньо пов'язано з підвищенням ролі публічного управління в державі в умовах глобальної демократії.

Так в праці: «Глобалізація та її роль в процесах демократизації в Україні», ми визначаємо демократичне врядування, як «сукупність принципів, стандартів, норм і практик, які підтримують та сприяють ефективності публічного управління, додержання й реалізацію демократії й сталого розвитку держави» [6]. Вважаємо, що ефективне публічне управління безпосередньо залежить від демократичного врядування, тобто набору цінностей та стандартів, від яких залежить рівень сталого розвитку держави й суспільства.

Про забезпечення сталого розвитку держави в умовах сучасних глобалізаційних процесів, що покладається на демократичне врядування стверджував й В. Зозуля. Так, основним напрямом діяльності демократичного врядування й публічного управління є запобігання проблемам, які виникають, а у випадку їх виникнення – своєчасне та ефективне подолання [9]. Тобто, при демократичному врядуванні ефективність публічного управління залежить від негайного виявлення, подолання й врегулювання проблем, які виникають в ході його здійснення. Зазначений підхід до такого демократичного врядування забезпечує надійний тил для публічного управління в державі, що у свою чергу слугує підвищенням якості такого управління та формування довіри серед громадян до органів публічного управління.

Отже, демократія можемо сказати є тією рушійною силою в державі, завдяки якій громадяни, мають відчувати відповідальність і вимагати відповідальності і дотримання законності від тих, кому довірили владу в суспільстві. Необхідність впровадження демократії в національні держави та публічне управління сприяє забезпеченню сталого розвитку держави і, як наслідок, належного розвитку суспільства в сучасних всесвітніх глобалізаційних процесах, в яких

опинилася наша держава. В умовах глобалізації процеси глобальної демократії змінюють взаємозв'язки влади і громадськості, тому що демократія є фундаментом громадянського суспільства, сприяє ефективному суспільному розвитку, активізуючи громадську активність у всіх сферах суспільних відносин.

В межах даного дослідження особливу увагу варто звернути на концепцію С. Даниленко з приводу того, що «в центрі дискусії про демократичні засади функціонування суспільства лежить концепт свободи, який виник у зв'язку зі спостереженнями науковців за долею вільних людей та рабів (невільних) [4]. Дана концепція свободи є актуальною і в наш час, оскільки проголошені та закріплені юридично свободи громадян фактично не завжди можуть бути реалізовані. За такого, особливого значення набуває питання становлення фактичної демократії, як ідеалу управління, за якого свобода не тільки є концепцією й проголошується, а й реально діє в сучасних умовах розвитку суспільства під впливом всесвітніх глобалізаційних процесів.

Однак, що стосується свободи, то не слід забувати про те, що глобалізаційні процеси, поширюючись у світі руйнують національні кордони, впливають на національний суверенітет, установлений суспільний лад, а також державну владу, зокрема здійснюють вплив на сферу публічного управління в державі. Так, І. Радзієвський, провівши аналіз феномену глобалізації, дійшов висновку про те, що всесвітні глобалізаційні процеси призвели до зміни механізмів і систем влади, а також виявили недоліки усталеної «адміністративно-бюрократичної концепції публічного управління». За такого, уряди відповідних країн були змушені шукати альтернативні шляхи й підходи до управлінської діяльності, які вже пристосовані до нового міжнародного порядку [16].

Повністю погоджуємось із твердженням О. Решоти в тому, що сучасні глобалізаційні вимоги та їх вплив на суспільні зміни в Україні вимагають удосконалення процесів трансформації публічного управління в Україні на основі принципів демократизму, транспарентності, відповідальності, підпорядкованості й підконтрольності публічного управління українському суспільству

 DOI 10.34132/pard2025.29.09

[17]. Виокремлення автором саме таких принципів, на основі яких необхідно удосконалити процес трансформації системи публічного управління в Україні є передумовою впровадження, становлення та розвитку глобальної демократії в публічному управлінні.

Однак глобалізація й подальша демократизація не тільки посилюють взаємозалежність країн, але й породжують нові загрози та ризики (світовий фінансовий криза 2008 року, пандемія коронавірусу, загроза ядерної війни, зростання транскордонної злочинності, у тому числі тероризм та кіберзлочинність, екологічні проблеми, пов›язані зі зміною клімату та забрудненням навколишнього середовища, нелегальна міграція, тощо).

Глобальна демократизація стимулює розвиток української держави, сприяє суспільному розвитку, змінює процес управління всіма сферами суспільного життя – політичної, економічної, соціальної, духовної. Однак, для України в умовах всесвітніх глобалізаційних процесів актуальною проблемою стає нестійкість системи публічного управління до зовнішніх змін та перетворень. Все це потрібує необхідності пошуку нових підходів до які б враховували роль глобальної демократії в публічному управлінні держави й суспільства. Схематично роль глобальної демократії в публічному управлінні зображена на рисунку 1. Що дозволяє адаптувати та пристосувати сучасну модель публічного управління до демократичної моделі яка б відповідала інтересам українського суспільства.

Світовий досвід показує, що основоположним принципом глобальної демократії і демократичного суспільства є захист прав і свобод людини. За його допомогою забезпечується індивідуальна автономія та рівність громадян. Виходячи з цього, головну увагу при впровадженні глобальної демократії слід звернути на якість умов розвитку суспільства, дотримання й забезпечення державою прав, свобод та інтересів громадян. Саме на публічне управління як сферу публічно-партнерських відносин між державою та її громадянами покладається удосконалення механізмів демократизації суспільства й влади, запровалженню демократичних цінностей.

Рис. 1. Роль та значення глобальної демократії в публічному управлінні.
Джерело: сформовано авторами

 DOI 10.34132/pard2025.29.09

На думку Л. Шипілова, після здобуття державою незалежності та ліквідації наслідків тоталітарного режиму, перед Україною було поставлено ціль й завдання відтворити, поглибити та розвити власну державність, використовуючи принципи гуманізму, права та демократії [20]. Отже, бачимо бажання використовувати й втілювати принципи демократії в розвиток та відтворення держави після дії та поборення іншого правового режиму.

Висновки. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що глобальна демократія передбачає демократизацію публічного управління в умовах глобалізації. Глобальна демократія є запорукою підвищення рівня ефективності публічного управління та являється стимулом на шляху до сталого розвитку нашої держави.

Вважаємо, що на даному етапі розвитку нашої держави, головною метою має стати демократизація як публічного управління, так і держави в цілому. Все це обумовлено як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками, а саме: обрання Україною курсу Євроінтеграції, демократизація суспільства, децентралізація державної влади.

Подальшого вивчення потребує явище глобалізації, як закономірний об'єктивний процес, що відкриває нові можливості для розвитку українського суспільства.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ДЕМОКРАТІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У статті розглядаються й аналізуються сучасні підходи науковців до ролі глобальної демократії в публічному управлінні в умовах глобалізації.

Доведено, що глобальна демократія як складова загального всесвітнього глобалізаційного процесу відіграє велику роль й має безпосереднє значення для діяльності публічного управління в державі у зв'язку з посиленням та поглибленням глобалізаційних процесів у національні держави.

Наголошено на необхідності впровадження в публічне управління саме глобальної демократії, яка є каталізатором позитивного впливу на нього та підвищення рівня ефективності його роботи взагалі.

Визначено цінності демократії, роль та значення глобальної демократії для публічного управління у зв'язку з обраним Україною євроінтеграційного курсу та факту невідворотності настання наслідків всесвітніх глобалізаційних процесів.

Зроблено висновок про те, що впровадження глобальної демократії в систему публічного управління та національні держави є запорукою підвищення рівня ефективності роботи публічного управління та являється стимулом на шляху до сталого розвитку нашої держави.

Виходячи з цього на даному етапі розвитку нашої держави, у зв'язку з поглибленням всесвітніх глобалізаційних процесів головною метою має стати впровадження глобальної демократії як в публічному управлінні, так і в державі в цілому.

Таким чином, поглиблення глобалізаційних процесів та їх вплив на публічне управління є невідворотнім процесом, а важливість й необхідність впровадження глобальної демократії в публічне управління в Україні має надзвичайно велике значення для українського народу й держави взагалі, оскільки в такій державі людина, її права та законні інтереси захищаються представниками органів публічної влади, для чого й провадить свою діяльність публічне управління в державі.

Ключові слова: *глобалізація, глобальна демократія, публічне управління, цінності демократії, демократизація, проблеми демократизації.*

Author Contributions: Conceptualization, O.Y. and Y.P.; Writing – original draft, O.Y. and Y.P.; Writing – review & editing, O.Y. and Y.P. Authors have read and agreed to the published version of the manuscript.
Funding: This research received no external funding.
Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.
Informed Consent Statement: Not applicable.
Data Availability Statement: Data is contained within the article.
Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Andriichuk, T. (2012). Suchasna demokratiia: problemy ta perspektyvy rozvytku [Modern democracy: problems and prospects for development]. *Politychnyi menedzhment – Political management*, 4-5, (pp. 50-57) [in Ukrainian].

2. Voitovych, R. (2007). *Vplyv hlobalizatsii na systemu derzhavnoho upravlinnia (teoretyko-metodolohichnyi analiz) [The impact of globalization on the state administration system (theoretical and methodological analysis)]*. V.M. Kniazieva (Ed.). Kyiv: Vyd-vo NADU [in Ukrainian].

3. Holovatyi, M. (2011). *Demokratiia: istoriia, teoriia, praktyka. [Democracy: history, theory, practice]*. Kyiv: DP «Vyd. dim «Personal» [in Ukrainian].

4. Danylenko, S. (2021). Perevtilennia demokratii v informatsiinu dobu: rol novykh media ta hromadianskoho komuni kuvannia [The transformation of democracy in the information age: the role of new media and civic communication]. *Political Studes – Political Studies*, 1, (pp. 90-105) [in Ukrainian].

5. Yevtushenko, O.N., & Andriiash, V.I. (2013). *Derzhavne upravlinnia (osnovy teorii derzhavnoho upravlinnia) [Public administration (fundamentals of the theory of public administration)]*. Mykolaiv. Vyd-vo ChDU im.. Petra Mohyly [in Ukrainian].

6. Yevtushenko, O.N., & Horenko, Yu.V. (2022). Hlobalizatsiia ta yii rol v protsesakh demokratyzatsii v Ukraini [Globalization and its role in the processes of democratization in Ukraine]. *Proceedings from OFSCBSRGS '22: XVI Mizhnarodna naukova konferentsiia «Olviiskyi forum – 2022: stratehii krain Prychornomorskoho rehionu v heopolitychnomu prostori» – XVI international scientific conference «Olbia Forum – 2022: strategies of the countries of the Black Sea region in the geopolitical space»*. (pp. 18-21). Mykolaiv: Vyd-vo ChNU im. Petra Mohyly [in Ukrainian].

7. Yevtushenko, O.N., & Horenko, Yu.V. (2022). Teoretychni kontseptsii demokratii: mozhlyvosti demokratychnoho suspilstva [Theoretical concepts of democracy: possibilities of a democratic society]. *Proceedings from MRETDS-UGNRA '22: XXV Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia «Mohylianski chytannia – 2022 : Dosvid ta tendentsii rozvytku suspilstva v Ukraini: hlobalnyi, natsionalnyi ta rehionalnyi aspekty» – XXV All-Ukrainian Scientific and Practical Conference «Mohyla Readings – 2022: Experience and Trends in the Development of Society in Ukraine: Global, National and Regional Aspects»*. (pp. 7-10). Mykolaiv: Vyd-vo ChNU im. Petra Mohyly [in Ukrainian].

8. Zabokrytskyi, I.I. (2019). Demokratiia yak tsinnist, na yakii pobudovanyi Yevropeiskyi Soiuz: suchasni tendentsii u svitli pytannia «defitsytu

demokratii» u Yevropeiskomu Soiuzi. [Democracy as a value on which the European Union is built: current trends in light of the issue of the «democracy deficit» in the European Union]. *Porivnialno-analitychne pravo – Comparative analytical law*, 1, (pp. 31-35) [in Ukrainian].

9. Zozulia, V.O. (2017). Funktsii demokratychnoho vriaduvannia v umovakh hlobalizatsii. [Functions of democratic governance in the context of globalization]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 17, (pp. 132-136) [in Ukrainian].

10. Kononenko, S.V. (2012). *Demokratyzatsiia v suchasnii systemi mizhnarodnykh vidnosyn i perspektyvy hlobalnoho hromadianskoho suspilstva [Democratization in the modern system of international relations and prospects for a global civil society]*. Kyiv: Foliant [in Ukrainian].

11. Konstytutsiia Ukrainy vid 28.06.1996 No. 254k/96-VR [Constitution of Ukraine 28.06.1996 No. 254k/96-VR]. (1996). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://surl.li/lseflc [in Ukrainian].

12. Kosinov, S. (2013). Demokratychni zasady ta tsinnosti v orhanizatsii publichnoi vlady. [Democratic principles and values in the organization of public authority]. *Visnyk Natsionalnoi akademii pravovykh nauk Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*, 3 (74), (pp. 128-134) [in Ukrainian].

13. Lozovytskyi, O. (2018). Hlobalni demokratychni protsesy yak osnova tsyvilizatsiinoho samovyznachennia suchasnykh derzhav [Global democratic processes as the basis for the civilizational self-determination of modern states]. *Naukovi zapysky – Scientific notes*, 2 (94), (pp. 300-311) [in Ukrainian].

14. Piren, M.I. (2016). Novi pidkhody do derzhavnoho upravlinnia v Ukraini na osnovi vitchyznianoho ta zarubizhnoho dosvidu [New approaches to public administration in Ukraine based on domestic and foreign experience] *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, 2, (pp. 13-20) [in Ukrainian].

15. Pocheptsov, H.H. (2012). Stanovlennia demokratii yak osnova dlia rozvytku publichno-pryvatnoho partnerstva. [The establishment of democracy as a basis for the development of public-private partnerships]. *Publichno-pryvatne partnerstvo – Public-private partnership*, (pp. 147-154) [in Ukrainian].

16. Radziievskyi, I.A. *Fenomen hlobalizatsii i derzhavne upravlinnia [The phenomen of globalization and public administration]*. Retrieved from: https://surl.li/zglmom [in Ukrainian].

 DOI 10.34132/pard2025.29.09

17. Reshota, O.A. (2020). *Osoblyvosti rozvytku publichnoho upravlinnia v Ukraini: suchasni tendentsii ta problemy [Features of public administration development in Ukraine: current trends and challenges]* [in Ukrainian].

18. Starykova, H. (2021). Demokratyzatsiia publichnoho upravlinnia: rehionalnyi aspekt. [Democratization of public administration: regional aspect]. *Aspekt publichnoho upravlinnia – Aspect of public administration*, (Vol. 9), 5, (pp. 47-54) [in Ukrainian].

19. Tsykhanska, Ya., & Skudna, A. (2017). *Demokratyzatsiia u sferi natsionalnoho ta hlobalnoho upravlinnia [Democratization in national and global governance]*. Kyiv: Natsionalnyi universytet bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy [in Ukrainian].

20. Shypilov, L.M. (2009). *Narodovladdia yak osnova demokratychnoi derzhavy [People's power as the foundation of a democratic state]*. Kharkiv: Vydavnytstvo «FINN» [in Ukrainian].

21. Khadzhyradieva, S., & Shevtsova, J. (2021). Efektivnist' realizacii єvropejs'kih program pidtrimki reformuvannja publichnogo upravlinnja v ukraïni.[Effectiveness of implementation of European programs to support public administration reform in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 13, (pp.797–816). https://doi.org/10.34132/pard2021.13.11 [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Олександр Євтушенко, д. політ. н., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: alnievt@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-5161-3312.

Oleksandr Yevtushenko, Doctor of Political Science, Professor, Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: alnievt@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-5161-3312.

Юлія Повертайленко, аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського

національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: juliagorenko12@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0004-5303-2345.

Yuliia Povertailenko, PhD-student, Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: juliagorenko12@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0004-5303-2345.

Yevtushenko, O., & Povertailenko, Y. (2025). Modern approaches to the democratization of public administration in the context of globalization. Public Administration and Regional Development, 29, 875-894. https://doi.org/10.34132/pard2025.29.09

DOI 10.34132/pard2025.29.10

Отримано: 28 лютого 2025
Змінено: 25 квітня 2025
Прийнято: 26 травня 2025
Опубліковано:
30 вересня 2025

Received: 28 February 2025
Revised: 25 April 2025
Accepted: 26 May 2025
Published:
30 September 2025

Anastasiia Shulha
Valentyna Serhiienko

LEGAL PRINCIPLES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CIVIL SERVICE IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF THE INFORMATION SOCIETY

The article analyzes the regulatory and legal regulation of personnel management in the civil service in the context of the development of the information society. Ways to improve the legal framework of personnel management in the civil service are formulated. These ways are aimed at enhancing the professionalization of civil servants and developing their ability to work in a digital environment, as well as increasing the efficiency of government agencies. At the beginning of the study, it is stated that the legal principles of personnel management in the civil service constitute a set of regulatory legal acts that regulate labor relations, determine the procedure for personnel selection, promotion, implementation of the conditions for civil service and its termination, compliance with ethical standards and prevention of corruption, evaluation of the results of professional activities of civil servants and holding them accountable. The constitutional principles of the functioning of the civil service and the management of the civil service personnel are disclosed. A comparative analysis of the Labor Code of Ukraine and the Law of Ukraine «On Civil Service» regarding the regulation of personnel management issues is conducted. Particular attention is paid to the role of regulatory acts regulating the optimization of the work of civil servants, including under martial law, the professionalization of civil servants, increasing the transparency and efficiency of personnel procedures, the formation of a

competency-based approach, and the development of digital competencies of personnel. It is shown that current legal acts provide opportunities for the implementation of electronic document management, remote work, and flexible personnel management mechanisms in the civil service in crisis conditions. At the same time, the importance of the Cybersecurity Strategy of Ukraine, which orients the civil service towards the formation of new digital skills and security standards, is emphasized. At the end of the article, it is concluded that the modern system of legal regulation of personnel management in the civil service creates the basis for the development of a professional and digitally oriented civil service capable of functioning effectively in the face of military challenges and digital transformation. At the same time, attention is focused on the fact that the current legislation does not fully meet the modern challenges of the information society and digitalization processes. Accordingly, ways of improving the legal framework of personnel management in the civil service are proposed.

Keywords: *civil service, personnel management, legal regulation, professionalization, digitalization, information society, cybersecurity.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сьогодні Україна перебуває на етапі масштабних трансформацій, обумовлених європейською інтеграцією, глобалізаційними процесами та викликами воєнного стану. Це зумовлює необхідність суттєвого реформування системи публічного управління, насамперед державної служби, яка має забезпечувати ефективну реалізацію стратегічного курсу держави на демократичний розвиток та впровадження європейських стандартів урядування, а також ставати схожою на ті кращі зразки, які є в усьому світі – відкритою та сервісно орієнтованою на потреби суспільства [2]. Наявні кадрові практики та механізми і технології управління персоналом у державному секторі залишаються застарілими, фрагментарними й малоефективними, що призводить до зниження престижності роботи на державній службі, високої плинності кадрів, демотивації працівників і низької якості надання публічних послуг.

 DOI 10.34132/pard2025.29.10

З метою розвитку й зміцнення інституту державної служби за роки незалежності України було створено розгалужену нормативно-правову базу, яка включає сотні законодавчих і підзаконних актів. Проте чинне законодавство, що регламентує проходження служби в органах державної влади, часто характеризується колізійністю, не відповідає сучасним суспільним викликам та європейським принципам функціонування державної служби, а відтак потребує суттєвого оновлення.

Особливої актуальності, зважаючи на швидкі темпи розвитку інформаційного суспільства, набуває питання правових засад управління персоналом, коли цифровізація, діджиталізація та інноваційні технології стають невід'ємною складовою ефективної кадрової політики. Водночас суттєвим викликом стає робота державних службовців у кіберпросторі, що передбачає не лише використання електронних платформ і сервісів для управління персоналом, а й забезпечення належного рівня кібербезпеки, захисту даних та формування цифрової культури в органах влади. Відсутність сучасних правових механізмів інтеграції цих аспектів у кадрову політику гальмує позитивні зміни та перешкоджає формуванню професійного, відповідального і висококваліфікованого кадрового корпусу. Саме тому, дослідження правових засад управління персоналом на державній службі та необхідність адаптації законодавчих норм до умов цифровізації, інтеграції інноваційних підходів у кадрові процеси, а також мінімізації ризиків, пов'язаних із використанням кіберпростору є надзвичайно актуальним завданням. Це зумовлює потребу в поглибленому аналізі чинних правових засад управління персоналом та їх модернізації відповідно до сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні питання управління персоналом на державній службі відображено у наукових працях: О. Гугул, В. Демченко, М. Кравченко, О. Лозова, І. Продан, Н. Рабей, А. Шульга та інших дослідників. Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць зі вказаного питання, на сьогодні відсутні комплексні дослідження правових засад управління персоналом на державній службі в умовах розвитку інформаційного

суспільства, коли цифровізація управлінських процесів та поява нових викликів у сфері публічного управління потребують адаптації правових норм до сучасних реалій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цієї статті є здійснення аналізу нормативно-правового забезпечення управління персоналом на державній службі в умовах розвитку інформаційного суспільства та формулювання способів його удосконалення, орієнтованих на посилення професіоналізації державних службовців та розвиток їх спроможності працювати у цифровому середовищі, а також підвищення ефективності діяльності органів влади в цілому.

Виклад основного матеріалу дослідження. У загальному розумінні управління персоналом є сукупністю принципів, методів, засобів, функцій і технологій цілеспрямованого та системного впливу керівництва організації на її працівників, що забезпечують максимальне й ефективне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні ними своїх трудових обов'язків, з метою отримання найкращих результатів професійної діяльності та результативного досягнення поставлених цілей організації [26].

Правові засади управління персоналом на державній службі становлять комплекс нормативно-правових актів, які регулюють трудові відносини, визначають порядок добору кадрів, просування, реалізації умов проходження державної служби та її припинення, дотримання етичних стандартів та запобігання корупційним проявам, оцінювання результатів професійної діяльності державних службовців та притягнення їх до відповідальності. Зокрема, фундаментальними джерелами виступають Конституція України, Кодекс законів про працю України, Кодекс України про адміністративні правопорушення, Кримінальний кодекс України, а також закони України «Про державну службу», «Про запобігання корупції». Іншими словами, вони створюють правову основу кадрової політики, що забезпечує прозорість, стабільність, результативність та доброчесність функціонування державної служби, сприяють формуванню професійного й компетентного кадрового корпусу службовців.

 DOI 10.34132/pard2025.29.10

Так, наприклад, Конституція України, яка хоча і не містить прямого визначення чи докладного регулювання питань державної служби та управління персоналом, проте закладає основоположні принципи, на яких будується законодавство у цій сфері, закріплюючи принципи рівного доступу громадян до служби, законності, підзвітності і соціального захисту. Вона визначає ключові орієнтири кадрової політики в публічному секторі, забезпечуючи спрямованість державної служби на захист прав і свобод людини й ефективне функціонування органів влади (табл. 1) [13].

Таблиця 1.

Конституційні засади функціонування державної служби та управління кадровим корпусом службовців

	Стаття Конституції України	***Зміст положення***	***Вплив на державну службу та управління персоналом***
Принцип народовладдя та роль державних службовців	Стаття 5	Народ є єдиним джерелом влади	Державна служба має бути публічною, підзвітною суспільству та спрямованою на інтереси громадян
Інституційних баланс влади і здійснення владних повноважень	Статті 6, 19	Поділ влади; обов'язок діяти лише на підставі закону.	Формує правові межі діяльності державних службовців; визначає законність як базовий принцип управління кадрами.
Права і свободи людини як орієнтир діяльності державних службовців	Статті 21-68	Основні права і свободи людини та громадянина.	Державні службовці зобов'язані забезпечувати та захищати права громадян у своїй діяльності.

продовження таблиці 1

Організація державної влади і апарату управління	Стаття 38	Право громадян на рівний доступ до державної служби та місцевого самоврядування.	Закріплює принцип рівності та прозорості кадрової політики; формує базу для конкурсних процедур.
Право на працю та соціальні гарантії державних службовців	Статті 43, 46	Право на працю, належні умови праці та оплату. Право на соціальний захист.	Встановлює соціальні та трудові гарантії державних службовців, що є складовою управління персоналом. Забезпечує пенсійні та інші соціальні гарантії для службовців, що впливає на їхню мотивацію.

Джерело: сформовано авторами на основі [13]

Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII є базовим нормативно-правовим актом, що регулює трудові відносини у державі, у тому числі й у сфері державної служби. Оскільки державний службовець – це, насамперед, працівник, а вже потім особа, яка перебуває «на службі у держави». Він визначає основні засади укладання, зміни та припинення трудового договору, які є підґрунтям для кадрових процедур в органах державної влади. У кодексі закріплено гарантії щодо робочого часу, часу відпочинку, охорони праці, оплати праці, дисциплінарної відповідальності та соціального захисту, що поширюються і на державних службовців. Також визначено вимоги до організації праці, професійного навчання працівників, підвищення їх кваліфікації. Положення цього кодексу спрямовані на створення рівних можливостей для всіх працівників, у тому числі державних службовців, що є важливим

 DOI 10.34132/pard2025.29.10

елементом формування сучасної кадрової політики. Окрім того, у кодексі закладено основи для врегулювання конфліктних ситуацій між працівниками та роботодавцем [11].

У свою чергу, Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII є ключовим нормативно-правовим актом, що встановлює принципи та визначає правові й організаційні засади функціонування професійної, публічної, політично нейтральної та ефективної державної служби, орієнтованої на потреби громадян і суспільства. Він також регламентує порядок реалізації громадянами України права на рівний доступ до державної служби, що ґрунтується на їх особистих якостях, професійних компетентностях та досягненнях. Особливе значення цей закон має для врегулювання питань управління персоналом у державному секторі, оскільки забезпечує прозорість і конкурентність при прийомі на службу, закріплює механізми просування, оцінювання результатів роботи державних службовців, їх професійного розвитку та підвищення кваліфікації. У такий спосіб він виступає базовою правовою основою формування ефективного і професійного кадрового забезпечення в органах державної влади [4]. До речі, таке забезпечення, на думку В.М. Ємельянова, є діяльністю, «зміст якої полягає у: відборі кандидатів на посади державної служби, розстановці кадрів, їх підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації тощо; забезпечені сфери саме якісними кадрами, наділеними відповідними якостями, рисами, властивостями та компетентностями, що відповідають загальносвітовим тенденціям, сучасним вимогам сьогодення і суспільства» [1].

Окрім того, Закон України «Про державну службу» закріплює вимогу політичної неупередженості державних службовців, визначає повноваження керівника державної служби в органах влади, а також передбачає системну класифікацію посад залежно від характеру та обсягу повноважень, кваліфікації і професійної компетентності службовців. У Законі встановлено єдиний порядок вступу на державну службу через відкритий конкурс, утворення Комісії з питань вищого корпусу державної служби, а також процедуру щорічного оцінювання результатів професійної діяльності службовців. Закон також вводить систему дисциплінарної

відповідальності з чітко визначеними умовами притягнення до неї та порядком застосування стягнень, а також закріплює вичерпний перелік підстав для припинення державної служби. Зокрема, зі сфери дії вказаного Закону виведено політичні посади, посади патронатної служби, а також посади працівників, які здійснюють обслуговуючі та допоміжні функції [4].

Отже, якщо Кодекс законів про працю України формує загальну основу для організації праці, розвитку та захисту державних службовців, то норми Закону України «Про державну службу» всі ці питання деталізують, зважаючи на специфіку публічно-управлінської діяльності (табл. 2). Разом ці нормативні акти у поєднанні з іншими нормами спеціального законодавства створюють комплексну систему правових гарантій ефективного управління людськими ресурсами на державній службі.

Таблиця 2.

Порівняльний аналіз Кодексу законів про працю України та Закон України «Про державну службу» щодо регулювання питання управління персоналом

Аспект регулювання	***Кодекс законів про працю України***	***Закон України «Про державну службу»***
Сфера дії	Загальний нормативно-правовий акт, що регулює трудові відносини всіх працівників.	Спеціальний закон, що регулює діяльність державних службовців.
Прийняття на роботу	Укладання трудового договору, наказ про прийняття, записи до трудової книжки.	Конкурсна процедура, призначення на посаду, спеціальні вимоги до кандидатів.
Права та обов’язки	Загальні трудові права (оплата, відпочинок, охорона праці, гарантії).	Додаткові обов’язки: дотримання принципів публічної служби, політичної нейтральності, запобігання конфлікту інтересів.

 DOI 10.34132/pard2025.29.10

продовження таблиці 2

Робочий час та час відпочинку	Нормальна тривалість робочого часу – 40 годин на тиждень; щорічна відпустка – 24 календарних дні.	Встановлює особливості робочого часу та відпусток для державних службовців (щорічна відпустка – 30 календарних днів + додаткові).
Оплата праці	Мінімальна зарплата, тарифна система, надбавки, премії.	Спеціальна система оплати: посадовий оклад, надбавка за вислугу років, за ранг державного службовця, премії.
Підвищення кваліфікації	Право працівника на навчання та перепідготовку.	Обов'язкове підвищення кваліфікації не рідше одного разу на три роки.
Дисциплінарна відповідальність	Догана, звільнення.	Дисциплінарні стягнення: зауваження, догана, попередження про неповну службову відповідність, звільнення.
Припинення трудових відносин	Загальні підстави (за угодою сторін, за ініціативою працівника або роботодавця тощо).	Спеціальні підстави: порушення присяги держслужбовця, несумісність із посадою, порушення вимог антикорупційного законодавства.
Захист трудових прав	Можливість звернення до суду, трудових інспекцій.	Можливість оскарження рішень керівництва у спеціальних комісіях та в суді.

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 11]

У Кодексі України про адміністративні правопорушення від 7 грудня 1984 р. № 8073-X, передбачено низку норм, які стосуються державних службовців і прямо чи опосередковано впливають на сферу управління персоналом у державних органах влади. Зокрема:

– встановлено відповідальність за порушення трудового законодавства, правил охорони праці, трудової дисципліни (наприклад, ст. 42. Порушення вимог законодавства про працю та про охорону праці);

– передбачено санкції за вчинення корупційних адміністративних правопорушень (наприклад, ст. 172^5 Порушення встановлених законом обмежень щодо одержання подарунків порушення вимог фінансового контролю, обмежень щодо сумісництва та конфлікту інтересів; ст. 172^6. Порушення вимог фінансового контролю; ст. 172^9. Невжиття заходів щодо протидії корупції;);

– регламентовано відповідальність за порушення правил використання державного майна, зловживання службовим становищем, недотримання етичних стандартів (наприклад, ст. 173^5. Мобінг (цькування) працівника) [12].

Таким чином, Кодекс України про адміністративні правопорушення регулює питання притягнення державних службовців до адміністративної відповідальності, суть якої полягає у негативному реагуванні уповноважених органів влади на вчинені службовцем адміністративні правопорушення. Тобто це передбачене законодавством примусове, з додержанням встановленої процедури застосування правомочним публічно-владним суб'єктом до осіб, які вчинили адміністративні проступки заходів впливу, реалізація яких юридично визнана [25].

У свою чергу, Кримінальний кодекс України від 5 квітня 2001 р. № 2341-III встановлює кримінальну відповідальність державних службовців за діяння, що суттєво порушують засади публічного управління і носять корупційний характер. До таких злочинів належать:

– службові злочини (наприклад, ст. 365^2. Зловживання повноваженнями особами, які надають публічні послуги; ст. 367. Службова недбалість);

 DOI 10.34132/pard2025.29.10

– корупційні злочини (наприклад, ст. 210. Нецільове використання бюджетних коштів, здійснення видатків бюджету чи надання кредитів з бюджету без встановлених бюджетних призначень або з їх перевищенням; ст. 354. Підкуп працівника підприємства, установи чи організації; ст. Прийняття пропозиції, обіцянки або одержання неправомірної вигоди службовою особою);

– порушення правил конкурсу чи прийому на державну службу, якщо вони пов'язані з корисливими мотивами чи завдали істотної шкоди державним інтересам (наприклад, ст. 364. Зловживання владою або службовим становищем);

– інші злочини у сфері службової діяльності, що впливають на довіру до державної служби та ефективність кадрової політики (наприклад, ст. 366. Службове підроблення; ст. 367. Службова недбалість; ст. 369^2. Зловживання впливом) [14].

Кримінальний кодекс виконує охоронну функцію, забезпечуючи належний рівень доброчесності, відповідальності та прозорості в системі управління персоналом на державній службі. Разом із Кодексом України про адміністративні правопорушення вони формують правову основу для підтримання дисципліни, професійної етики, прозорості й ефективності кадрової політики в органах державної влади.

Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII закріплює правові й організаційні принципи функціонування антикорупційної системи держави, регламентує застосування запобіжних заходів і встановлює норми щодо подолання наслідків корупційних правопорушень [7]. Важливим є те, що даний Закон виступає не лише як профільний акт, але й як своєрідний «флагман» у системі чинного антикорупційного законодавства. Він концентрує у собі основні й спеціальні правові положення превентивного характеру, формує єдину термінологічну базу у сфері протидії корупції, що забезпечує узгодженість правозастосовної практики.

Окрім того, цей Закон є одним із базових нормативних актів, що впливає на кадрову політику органів державної влади. По-

перше, регулює питання добору кадрів та їх подальше просування по службі, шляхом встановлення низки обмежень та вимог до осіб, які претендують на зайняття посад у державних органах, зокрема: перевірка кандидатів на предмет доброчесності; подання декларацій про доходи, витрати та майновий стан; відсутність конфлікту інтересів та відповідних правових обмежень (наприклад, щодо сумісництва, спільної роботи близьких осіб тощо). Це все у сукупності формує засади прозорого відбору та просування кадрів на державній службі. По-друге, закріплює етичні стандарти та норми професійної поведінки державних службовців, встановлює обов'язок діяти в інтересах держави й суспільства, уникати ситуацій, що можуть викликати сумнів у їх неупередженості. Такі положення є фундаментом корпоративної культури державної служби. По-третє, розкриває сутність та проводить чітку межу між потенційним і реальним конфліктом інтересів. При цьому істотна увага приділяється процедурі повідомлення про такі ситуації та їх подальшого врегулювання, що безпосередньо впливає на кадрові процеси, підвищуючи довіру як самих службовців, так і населення до державної служби. По-четверте, Законом запроваджено систему електронного декларування доходів і майна державних службовців та членів їх сімей, що виступає вагомим інструментом у забезпеченні відкритості й прозорості кадрової політики. По-п'яте, створено підґрунтя для діяльності спеціального органу влади у сфері протидії корупції – Національного агентства з питань запобігання корупції, яке здійснює контроль за дотриманням антикорупційних обмежень, проводить перевірки декларацій, координує антикорупційні програми у державних органах тощо [7].

Отже, з урахуванням викладено, ми можемо з упевненістю говорити про те, що Закон України «Про запобігання корупції» виконує системоутворюючу функцію у сфері управління персоналом на державній службі, оскільки встановлює правила добору кадрів, гарантії їх доброчесності, етичні стандарти, механізми запобігання корупційним ризикам та формує основу для прозорої й ефективної кадрової політики на державній службі. Його прийняття стало суттєвим кроком на шляху наближення України до міжнародних

 DOI 10.34132/pard2025.29.10

стандартів доброчесності і добропорядності, а також виконання важливих для інтеграційних процесів європейських зобов'язань у сфері боротьби з корупцією.

У період з 2015 р. до сьогоднішнього дня було прийнято чимало нормативних актів, котрі регулюють питання кадрової політики в органах державної влади, що зумовлено не лише здійсненням децентралізаційних перетворень в країні, реформуванням місцевого самоврядування і територіальної організації влади, а й пандемією і повномасштабною війною в Україні, активним розвитком цифрових технологій та їх впровадженням у вітчизняну систему публічного управління, у тому числі розширенням кіберпростору (середовища реалізації більшості управлінських процесів – від кадрових процедур (відбір, навчання, оцінювання) до комунікації між державними службовцями і громадянами). Серед таких актів можна виділити (у хронологічному порядку за датою їх прийняття):

– Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22 травня 2003 р. № 851-IV, який встановлює основні організаційно-правові засади електронного документообігу та використання електронних документів. Цей Закон дозволяє оформлювати кадрові документи (накази про призначення, переведення, звільнення, відпустки державних службовців, їх особові справи) в електронній формі, тим самим зменшуючи витрати часу і ресурсів на паперовий документообіг та стимулюючи службовців до розвитку цифрової грамотності; сприяє організації віддаленої роботи державних службовців, особливо у сучасних умовах, коли понад три роки триває повномасштабна війна в Україні; забезпечує швидку взаємодію між органами влади через електронні системи; знижує ризик підробки чи втрати документів, таким чином підвищуючи прозорість у кадрових рішеннях і формуючи культуру роботи з електронними технологіями, що є ключовим в інформаційному суспільстві [5].

Враховуючи викладене ми можемо говорити про те, що даний Закон є ключовим у модернізації системи управління персоналом на державній службі. Він забезпечує цифровізацію кадрових процесів, прозорість й ефективність документообігу, створює умови

для розвитку дистанційної роботи і цифрових компетентностей службовців, що відповідає вимогам й потребам сучасного інформаційного суспільства. Разом із тим, втілення на практиці усього зазначеного потребує надійних ІТ-систем і кіберзахисту, підготовки персоналу до роботи зі системою електронного документообігу, а також уніфікації функціонування електронних систем у різних органах влади.

– Закон України «Про захист персональних даних» від 1 червня 2010 р. № 2297-VI є базовим нормативним актом, що визначає правила обробки персональної інформації в усіх сферах, зокрема і в системі державної служби. Безпосередньо він регламентує порядок збирання, зберігання, використання та поширення даних державних службовців – від анкетних відомостей і трудових характеристик до інформації про професійну діяльність; встановлює правила доступу до внутрішньої кадрової інформації, обмежує її використання третіми особами; покладає на державні органи влади обов'язок впроваджувати організаційні та технічні заходи захисту, щоб запобігти несанкціонованому втручанню, витокам або неправомірному використанню інформації; гарантує державним службовцям право знати, які їхні дані обробляються, і вимагати їх виправлення чи видалення у разі порушень [8]. Все це особливо важливо в умовах розвитку інформаційного суспільства, коли кадрові процеси дедалі більше переходять у цифровий формат. Окремо варто підкреслити, що управління персоналом на державній службі, спираючись на цей Закон, має бути побудоване на принципах прозорості, відповідальності й інформаційної безпеки, що підвищує довіру до державних інституцій і узгоджується з міжнародними стандартами захисту даних.

– Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, і внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України» від 25 березня 2015 р. № 171, в якому визначено «механізм проведення спеціальної перевірки

 DOI 10.34132/pard2025.29.10

стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком» [22]. Цей документ був прийнятий з метою перевірки доброчесності, прозорості та відповідності кандидатів вимогам законодавства. Перевірка охоплює: достовірність поданих відомостей (декларації, анкети); наявність судимостей, фактів скоєння корупційних правопорушень; дані щодо громадянства, освіти, попередніх місць роботи; інформацію з Єдиного державного реєстру осіб, які вчинили корупційні правопорушення. Це, у свою чергу, дозволяє державним органам влади уникати ризику призначення на посади людей із сумнівною репутацією. Безпосередньо до перевірки залучаються правоохоронні органи, податкові, митні, фінансові установи [22]. Така кооперація «владних сил» є важливою з точки зору управління кадрами, адже формує міжсекторну систему контролю та ускладнює можливість «обійти» правила.

Вважаємо, що запровадження спеціальної перевірки формує у суспільстві уявлення про відкритість держави у питанні призначення посадових осіб. Це створює своєрідний репутаційний ефект і підвищує престиж державної служби. В цілому можна говорити про те, що даний документ відповідає європейським практикам good governance, спрямований на створення корпусу державних службовців, що ґрунтується на принципах меритократії (просування за заслугами і компетентністю). Водночас, наявність такого порядку, ускладнює процедури добору кадрів, що може затягувати процес призначень на посади.

Отже, з урахуванням зазначеного, узагальнимо, що Постанова № 171 є важливим інструментом кадрової політики держави, оскільки поєднує кадровий менеджмент із антикорупційними механізмами. Вона зміщує акценти з формального підбору кадрів на перевірку їх доброчесності та відповідності, що дозволяє знизити ризики корупції, підвищити рівень професійності державної служби і довіри громадян. Разом із тим, для ефективності потрібен баланс – перевірка має не лише контролювати, а й не створювати надмірних бар'єрів для добору кваліфікованих спеціалістів.

– Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25 березня 2016 р. № 246, яка регулює процедуру відбору кадрів на державну службу шляхом відкритого конкурсу. У даному документі визначено такі механізми добору кадрів як: оголошення вакансій; прийом документів; перевірка відповідності вимогам; тестування та співбесід; визначення переможця за рейтингом. У сукупності ці механізми формують прозорий процес рекрутингу на державній службі. Безпосередньо у Постанові закладено компетентнісний підхід до формування кадрового корпусу службовців – оцінюються знання законодавства, професійні й особистісні якості кандидатів (наприклад, доброчесність, етична поведінка, стратегічне бачення тощо) [20]. Це сприяє відбору не лише «формально кваліфікованих», а й реально здатних до якісного виконання службово-трудових функцій працівників. Саме організація і проведення відкритого конкурс дає можливість: для зовнішніх кандидатів – потрапити на державну службу без «закритих дверей»; для внутрішніх – просуватись по службі через чесне змагання. Це, у свою чергу, стимулює професійний розвиток як перших, так і других. Більш того, конкурсний відбір дозволяє формувати кадровий резерв, адже навіть кандидати, які не перемогли, можуть претендувати на зайняття інших посад у публічно-владному секторі.

Отже, вищевказана Постанова є важливим інструментом управління персоналом на державній службі, бо забезпечує: прозорий і конкурентний добір, орієнтацію на компетенції й професіоналізм, мотивацію й розвиток кадрів. Водночас, запровадження конкурсного відбору є проявом надмірної бюрократії, оскільки організація і проведення конкурсів займають багато часу й потребують значних ресурсів, до цього ще додаються певні технічні складнощі при дистанційному тестуванні, особливо у регіонах. Окрім того, механізм оцінки «доброчесності» та «етичності» кандидатів чітко не відпрацьований, а часті зміни положень даної Постанови дещо дестабілізують планування кадрової політики на державній службі. Зважаючи на це, варто говорити про спрощення процедур хоча б для «нижчих» категорій посад, цифровізацію

 DOI 10.34132/pard2025.29.10

конкурсів, враховуючи темпи і масштаби розвитку інформаційного суспільства, а також розроблення чіткіших критеріїв оцінки доброчесності і добропорядності кандидатів.

– Постанову Кабінету Міністрів України «Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями» від 20 квітня 2016 р. № 306, яка є важливим правовим елементом управління персоналом на державній службі, оскільки: створює чітку систему рангів, що виконує функції класифікації, мотивації і стимулювання; забезпечує єдність кадрової політики в різних сферах публічної служби; сприяє кар'єрному розвитку і професіоналізації державних службовців [19]. Водночас, цей документ містить ряд недоліків. Насамперед, це надмірна формалізація: ранг не завжди відображає реальні професійні компетенції, а більше – стаж та формальні заслуги. По-друге, ризик дублювання стимулів: одночасно існують і ранги, і категорії посад, і система оплати, що може ускладнювати кадрову політику на державній службі. По-третє, суб'єктивний чинник при присвоєнні рангу – висока залежність від керівника/керівництва. Відповідно з метою уникнення наведеного та підвищення ефективності системи управління персоналом на державній службі, на наш погляд, варто більше орієнтуватись при присвоєнні рангів не лише на стаж і лояльність до керівництва/підлеглих, а й на результати роботи і компетентності самого працівника.

– Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» від 5 серпня 2016 р. № 158, які ґрунтуються на положеннях Конституції України, законодавства про державну службу, службу в органах місцевого самоврядування, у сфері запобігання корупції, запобігання та протидії дискримінації, з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. Ці правила є «узагальненим зібранням професійно-етичних вимог щодо правил поведінки державних службовців та посадових осіб

місцевого самоврядування, діяльність яких спрямована на служіння народу України і територіальній громаді шляхом забезпечення охорони та сприяння у реалізації прав, свобод і законних інтересів людини і громадянина» (рис. 1) [15]. Безпосередньо у контексті управління персоналом на державній службі даний документ виступає інструментом формування організаційної культури та підвищення довіри громадян до державної служби; закріплює норми службової дисципліни й відповідальності, що впливають на ефективність роботи персоналу; сприяє запобіганню корупції та конфлікту інтересів; виконує роль морального стимулу, оскільки задає стандарти поведінки, якими мають керуватися службовці у щоденній своїй професійній діяльності.

Рис. 1. Мета Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.
Джерело: сформовано авторами на основі [15]

– Постанову Кабінету Міністрів України «Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів» від 8 вересня 2016 р. № 606, яка спрямована на формування єдиної інфраструктури електронного урядування та забезпечення ефективного обміну даними між державними інформаційними системами. Ця Постанова передбачає інтеграцію кадрових реєстрів, електронних баз даних та систем документообігу, що дозволяє підвищити оперативність і точність кадрових процесів; забезпечує зменшення паперового документообігу, спрощення

 DOI 10.34132/pard2025.29.10

процедур обліку, атестації, призначення та підвищення кваліфікації державних службовців. Безпосередньо цією Постановою передбачено створення системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта». Все це у сукупності сприяє прозорості управління персоналом, мінімізує ризики дублювання чи втрати інформації, а також створює передумови для формування єдиного цифрового простору в державному секторі [17]. Хотілося б підкреслити, що в умовах розвитку інформаційного суспільства дана Постанова є інструментом цифрової трансформації державної служби, що забезпечує більш ефективне використання кадрових ресурсів, підвищує рівень безпеки персональних даних та покращує управлінську аналітику завдяки швидкому доступу до достовірної інформації.

– Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 5 жовтня 2017 р. № 2163-VIII є ключовим елементом правової основи національної системи кібербезпеки, який визначає принципи, завдання, суб'єктів і механізми забезпечення захисту кіберпростору. У сфері управління персоналом на державній службі він відіграє стратегічну роль, адже цифровізація діяльності органів влади потребує не лише технічних рішень, але й підготовки компетентних кадрів, які здатні працювати в умовах постійних кіберзагроз. Безпосередньо Закон передбачає створення умов для системного навчання та підвищення кваліфікації службовців у сфері кіберзахисту, інтеграцію принципів кібербезпеки в освітні програми і професійний розвиток службовців. Це охоплює формування цифрової грамотності, знання основ інформаційної безпеки, а також навички роботи з електронними документами й інформаційними системами з дотриманням вимог захисту даних. У ширшому контексті даний законодавчий акт сприяє формуванню культури кібергігієни й інформаційної безпеки серед державних службовців, що є важливим чинником ефективного управління персоналом у сучасному інформаційному суспільстві. Окрім того, він створює передумови для посилення довіри громадян до публічно-владних інституцій, адже гарантує безпечне зберігання і використання персональних і службових даних у цифровому середовищі [10]. Відповідно, враховуючи це, відділи з питань

управління персоналом на державній службі мають здійснювати добір фахівців із компетентностями у сфері кіберзахисту, наявності високого рівня мотивації до безперервного навчання і розвитку професійних навичок. Це, у свою чергу, дозволить підвищувати стійкість державної служби до кібератак і забезпечувати захист як персональних даних, так і службової інформації.

– Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» від 5 жовтня 2017 р. № 2155-VIII, який регламентує використання електронних підписів, печаток, електронних довірчих послуг і систем ідентифікації, створюючи правові основи для безпечної взаємодії у цифровому середовищі. У контексті управління персоналом на державній службі цей Закон регулює питання щодо:

1) спрощення кадрових процедур. Завдяки електронній ідентифікації державні службовці можуть дистанційно підписувати документи, подавати звітність, оформлювати відпустки чи інші кадрові заявки без потреби у паперових носіях;

2) підвищення прозорості та безпеки. Використання електронних підписів і довірчих послуг гарантує автентичність та юридичну силу електронних документів, що мінімізує ризик фальсифікацій або втрати даних на державній службі;

3) цифровізації кадрового менеджменту. Закон створює умови для формування єдиного електронного кадрового простору, де зберігаються дані про службовців, їх кваліфікацію, результати атестацій і підвищення фахового рівня;

4) адаптації до інформаційного суспільства. Електронна ідентифікація сприяє розвитку дистанційної роботи й електронного навчання, а також підвищенню мобільності персоналу на державній службі, що особливо актуально сьогодні для публічно-владних інституцій [6].

Зважаючи на викладене ми можемо говорити про те, що даний Закон забезпечує цифрову трансформацію управління персоналом на державній службі, робить кадрові процеси швидшими, безпечнішими і зручнішими, одночасно підвищуючи довіру громадян до державних органів влади через прозорість і захищеність взаємодії.

 DOI 10.34132/pard2025.29.10

Разом із тим, реалізація його положень потребує наявності необхідної технічної інфраструктури та підтримки електронних сервісів на державній службі, впровадження належних систем захисту від кібератак, навчання персоналу і підвищення рівня їх цифрової грамотності для того, щоб вони знали й уміли працювати з усіма електронними сервісами.

– Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 1 грудня 2017 р. № 974-р, метою якої є підвищення професійного рівня, компетентності та адаптивності кадрів до нових викликів державної служби, включно з цифровими трансформаціями системи публічного управління. Документ орієнтований на: забезпечення безперервного навчання службовців протягом усього періоду їх служби; розвиток цифрових компетентностей працівників (наприклад, навчальні програми повинні включати основи цифрової грамотності, управління інформацією, електронні сервіси та інструменти державного управління); впровадження інноваційних методик навчання службовців (наприклад, використання електронного навчання (e-learning), вебінарів, дистанційних курсів та інтерактивних тренінгів); інтеграцію з системою управління персоналом (допомагає реалізовувати принципи добору, оцінювання, розвитку та мотивації державних службовців). Відповідно комплексне впровадження цієї Концепції має сприяти професіоналізації державної служби, цифровій трансформації органів влади та підвищенню ефективності системи управління персоналом на державній службі [23].

– Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 6 лютого 2019 р. № 106, яка є логічним продовженням вище вказаної Концепції та конкретизує механізми впровадження професійного навчання на

державній службі. Безпосередньо цей документ встановлює єдину систему професійного навчання для всіх категорій державних службовців; передбачає планування навчання відповідно до потреб органу влади й посадових обов'язків; сприяє цифровій трансформації державної служби та розвитку ключових компетентностей персоналу, включно з цифровими навичками, аналітичним мисленням й управлінськими здібностями з акцентом саме на цифровій грамотності та роботі з інформаційними системами, що відповідає вимогам сучасного інформаційного суспільства; підвищує рівень мотивації і професіоналізму державних службовців; забезпечує доступність навчання службовців у віддалених регіонах країни за допомогою використання дистанційних технологій [21].

Водночас реалізація положень даної Постанови і вищевказаної Концепції потребує залучення великих об'ємів ресурсів, чіткої координації між центральними і місцевими органами влади для уніфікації стандартів професійного навчання та оновлення освітніх програм, їх відповідності новим законодавчим й інноваційно-технологічним змінам.

– Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення органами державної влади та органами місцевого самоврядування потреби у професійному навчанні державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» від 15 жовтня 2019 р. № 188-19 є важливим кроком у напрямку модернізації системи управління персоналом на державній службі, орієнтуючи її на потреби інформаційного суспільства та забезпечення високої професійної кваліфікації державних службовців. У цих Рекомендаціях визначено методику проведення аналізу потреб у професійному навчанні, що дозволяє органам державної влади системно підходити до визначення напрямів і форм навчання своїх працівників. Окрім того, у документі передбачено механізми оцінки ефективності проведеного навчання, що дозволяє коригувати стратегії професійного розвитку і забезпечувати високий рівень кваліфікації державних службовців. При цьому акцентовано увагу на необхідності адаптації навчальних програм до швидких змін у

 DOI 10.34132/pard2025.29.10

технологіях, законодавстві та суспільних потребах [16]. Варто підкреслити, що рекомендації, які визначені у вказаному наказі передбачають індивідуальний підхід до кожного державного службовця, враховуючи його професійний рівень, посадові обов'язки та кар'єрні перспективи.

Як доповнення до вказаного вище наказу у 2020 р. Національне агентство України з питань державної служби видає наказ «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку» № 201-20, а ще через два роки – наказ «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників» № 106-22 та наказ «Про затвердження Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» № 107-22. Ці документи регламентують розробку, оформлення та моніторинг програм професійного розвитку, спрямованих на підвищення професійної компетентності й ефективності службовців. Переконані, що комплексне впровадження усіх вказаних методичних рекомендацій сприятиме створенню більш ефективної, адаптивної та орієнтованої на результат вітчизняної системи управління персоналом на державній службі.

– Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій» від 17 листопада 2020 р. № 1009-IX, який суттєво вплинув на управління персоналом на державній службі в умовах розвитку інформаційного суспільства. Закон передбачає ліквідацію районних рад та районних державних адміністрацій, а також реорганізацію органів місцевого самоврядування; сприяє впровадженню електронного документообігу та автоматизованих систем управління пер-

соналом, що підвищує ефективність роботи органів влади; визначає повноваження органів місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій, що дозволяє уникнути дублювання функцій і сприяє ефективному використанню людських ресурсів [3]. Все це у сукупності призводить до необхідності адаптації кадрової політики на державній службі до нових викликів – перенесення функцій, оптимізації чисельності персоналу, забезпечення безперервності виконання публічних функцій тощо.

– Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України» від 26 серпня 2021 р. № 447/2021, в якому визначено пріоритети щодо захисту кіберпростору – від базової кібергігієни до спеціалізованих кіберпрофесій. Іншими словами, у Стратегії затверджена вимога щодо наявності персоналу з чіткими кіберкомпетенціями на всіх рівнях управління – від керівників, які повинні розуміти ризики, до технічних фахівців, які забезпечують стійкість інфраструктури [24]. Це означає перехід від випадкового підбору кадрів до цілеспрямованого формування кіберкоманди та компетентнісних профілів для посад, у тому числі, на державній службі. Реалізація цієї Стратегії супроводжується планами заходів (2023-2025 рр. і 2025 р.), які прямо передбачають організаційно-кадрові заходи – створення позицій для кібер-професіоналів, розробка освітніх стандартів і навчальних програм, проведення регулярних тренувань, інтеграція критеріїв кіберстійкості у щорічну оцінку службової діяльності, формування нових підрозділів (наприклад, відділ кібербезпеки) тощо.

Отже, відповідно до вказаної Стратегії управління персоналом на державній службі в умовах інформаційного суспільства має перейти від традиційного адміністрування до проактивної кадрової політики.

– Постанову Кабінету Міністрів України «Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету, в умовах воєнного стану» від 7 березня 2022 р. № 221, відповідно до якої державні службовці

 DOI 10.34132/pard2025.29.10

мають змогу працювати дистанційно або у штатному режимі, що корелює з тенденціями інформаційного суспільства – поширенням інформаційно-комунікативних технологій, цифровізацією, можливістю використовувати технології для роботи поза офісом. Це створює нові вимоги до управління віддаленим персоналом: систем обліку робочого часу, контролю продуктивності, забезпечення безпеки даних при дистанційній роботі [18]. Іншими словами, Постанова «надає» інструмент (оплата простого часу, не менше 2/3 окладу), який дає змогу зберігати мотивацію і мінімізувати правовий і соціальний ризик для державних службовців в умовах війни.

– Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 р. № 2136-IX, який встановлює особливий порядок регулювання трудових відносин під час воєнного стану, коли традиційні механізми праці та кадрового управління зазнають суттєвих трансформацій. Так, наприклад, у Законі передбачено можливості спрощеного прийняття і звільнення працівників, запровадження гнучкого чи дистанційного режиму роботи, а також призупинення дії окремих норм трудового законодавства з метою оперативного реагування на надзвичайні обставини. У контексті управління персоналом, зокрема і на державній службі, цей закон акцентує на: гнучкості кадрової політики (швидке прийняття рішень щодо найму, переведення, звільнення); захисті прав працівників навіть в умовах обмежених можливостей роботодавця; адаптації кадрових процесів до нестабільного середовища. Окрім того, у зв'язку з розвитком інформаційного суспільства, норми закону тісно пов'язані з цифровізацією управління персоналом: розширення застосування електронних документів і цифрових платформ для кадрового обліку; впровадження дистанційної та надомної праці з використанням інформаційно-комунікаційних технологій; потреба у кіберзахисті персональних даних працівників; зростання ролі онлайн-комунікацій та електронного менеджменту персоналу [9].

– Аналізуючи положення вказаного законодавчого акту ми можемо говорити про те, що він не лише врегульовує трудові відносини в умовах воєнного стану, а й стимулює оновлення підходів до

управління персоналом, посилюючи значення цифрових технологій та інформаційної безпеки у сфері, насамперед, державної служби та приватного сектору.

Висновки. Правові засади управління персоналом на державній службі представлені чималою кількістю нормативних актів, які спрямовані, насамперед, на дотримання європейських стандартів проходження служби в органах влади та забезпечення професіоналізації кадрів. Водночас, чинне законодавство у повній мірі не відповідає сучасним викликам інформаційного суспільства і процесам цифровізації. Актуальними залишаються проблеми обмеженої спроможності державної служби забезпечувати ефективну реалізацію структурних реформ у цифровому середовищі, надання низької якості електронних публічних послуг, недостатнього рівня цифрових компетентностей державних службовців. До цього додаються такі фактори, як зниження престижності державної служби, недосконаліть механізмів добору та просування кадрів, а також слабкість системи запобігання корупційним проявам у кіберпросторі й іншого роду кіберзагроз. Усе це свідчить про необхідність суттєвого оновлення правового регулювання та адаптації його до умов цифровізації, з урахуванням зростаючої ролі кіберпростору в діяльності органів влади і нових суспільних потреб. Відповідно пропонуємо на нормативному рівні:

– закріпити обов'язковість регулярного підвищення кваліфікації державних службовців у сфері цифрових компетентностей та кібербезпеки;

– визначити мінімальні вимоги до володіння цифровими технологіями для різних категорій посад державної служби;

– унормувати використання електронного документообігу, цифрових підписів, електронних реєстрів і HR-платформ для прозорості управління персоналом на державній службі;

– прописати механізми прозорого кар'єрного просування та оцінювання ефективності службової діяльності з урахуванням цифрових компетенцій;

– впровадити елементи дистанційного тестування, онлайн-співбесід, електронної оцінки навичок для добору кадрів.

 DOI 10.34132/pard2025.29.10

– закріпити право й обов'язок державних службовців проходити онлайн-курси, брати участь у цифрових тренінгах, користуватися електронними освітніми платформами;

– зафіксувати можливості для державних службовців працювати віддалено з дотриманням вимог інформаційної безпеки;

– встановити матеріальні і нематеріальні стимули для службовців, які підвищують цифрову компетентність і впроваджують інновації у роботу органів влади.

ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

У статті проаналізовано нормативно-правове забезпечення управління персоналом на державній службі в умовах розвитку інформаційного суспільства та сформульовано способи його удосконалення, котрі орієнтовані на посилення професіоналізації державних службовців і розвиток їх спроможності працювати у цифровому середовищі, а також підвищення ефективності діяльності органів влади в цілому. На початку дослідження зазначено про те, що правові засади управління персоналом на державній службі становлять комплекс нормативно-правових актів, які регулюють трудові відносини, визначають порядок добору кадрів, просування по службі, реалізації умов проходження державної служби та її припинення, дотримання етичних стандартів та запобігання корупційним проявам, оцінювання результатів професійної діяльності державних службовців і притягнення їх до відповідальності. Безпосередньо розкрито конституційні засади функціонування державної служби й управління кадровим корпусом службовців. Здійснено порівняльний аналіз Кодексу законів про працю України та Закон України «Про державну службу» щодо регулювання питання управління персоналом. Особливу увагу приділено ролі нормативних актів, що регулюють питання оптимізації роботи державних службовців, зокрема і в умовах воєнного стану, професіоналізації державних

службовців, підвищенні прозорості й ефективності кадрових процедур, формуванні компетентнісного підходу, а також розвитку цифрових компетентностей персоналу. Показано, що діючі правові акти забезпечують можливості для впровадження електронного документообігу, дистанційної роботи, гнучких механізмів управління персоналом на державній службі у кризових умовах. Водночас підкреслено значення Стратегії кібербезпеки України, яка орієнтує державну службу на формування нових цифрових навичок і безпекових стандартів. Наприкінці статті зроблено висновок, що сучасна система правового регулювання управління персоналом на державній службі створює підґрунтя для розвитку професійної та цифрово орієнтованої державної служби, здатної ефективно функціонувати в умовах воєнних викликів та цифрової трансформації. Разом із тим, акцентовано увагу на тому, що чинне законодавство у повній мірі не відповідає сучасним викликам інформаційного суспільства і процесам цифровізації. Відповідно запропоновано способи удосконалення правового забезпечення управління персоналом на державній службі.

Ключові слова: *державна служба, управління персоналом, правове регулювання, професіоналізація, цифровізація, інформаційне суспільство, кібербезпека.*

Author Contributions: Conceptualization, A.S. and V.S.; Writing – original draft, A.S. and V.S.; Writing – review & editing, A.S. and V.S. Authors have read and agreed to the published version of the manuscript.
Funding: This research received no external funding.
Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.
Informed Consent Statement: Not applicable.
Data Availability Statement: Data is contained within the article.
Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Yemelianov, V.M. (2020). Udoskonalennia mekhanizmiv vidboru kandydativ na kerivni posady derzhavnoi sluzhby Ukrainy z urakhuvanniam liudskykh kompetentnostei [Improving the mechanisms for selecting candidates for managerial positions in the civil service of Ukraine taking into account human competencies]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, 11, Retrieved from: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1922 [in Ukrainian].

2. Ivashova, L.M., & Yemelianov, V.M. (2022). Kadrova polityka ta korporatyvna kultura podatkovykh orhaniv: dosvid Ukrainy ta krain YeS [Personnel policy and corporate culture of tax authorities: experience of Ukraine and EU countries]. *Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya – Public administration and customs administration*, 4(35), (pp. 79-84) [in Ukrainian].

3. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo vporiadkuvannia okremykh pytan orhanizatsii ta diialnosti orhaniv miskoho samovriaduvannia ta raionnykh derzhavnykh administratsii» No. 1009-IX vid 17 lystopada 2020 roku. r. [Law of Ukraine «On Amendments to Certain Laws of Ukraine on Regulating Certain Issues of the Organization and Activities of Local Self-Government Bodies and District State Administrations» No. 1009-IX of November 17, 2020]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1009-20#Text [in Ukrainian].

4. Zakon Ukrainy «Pro derzhavnu sluzhbu» No. 889-VIII vid 10 hrudnia 2015 roku [Law of Ukraine «On Civil Service» No. 889-VIII of December 10, 2015]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text [in Ukrainian].

5. Zakon Ukrainy «Pro elektronni dokumenty ta elektronnyi dokumentoobih» No. 851-IV vid 22 travnia 2003 r. [Law of Ukraine «On Electronic Documents and Electronic Document Management» No. 851-IV of May 22, 2003]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text [in Ukrainian].

6. Zakon Ukrainy «Pro elektronnu identyfikatsiiu ta elektronni dovirchi posluhy» No. 2155-VIII vid 5 zhovtnia 2017 r. [Law of Ukraine «On Electronic Identification and Electronic Trust Services» No. 2155-VIII of October 5, 2017]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text [in Ukrainian].

7. Zakon Ukrainy «Pro zapobihannia koruptsii» No. 1700-VII vid 14 zhovtnia 2014 r. [Law of Ukraine «On Prevention of Corruption» No. 1700-VII

of October 14, 2014]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text [in Ukrainian].

8. Zakon Ukrainy «Pro zakhyst personalnykh danykh» No. 2297-VI vid 1 chervnia 2010 r. [Law of Ukraine «On Personal Data Protection» No. 2297-VI of June 1, 2010]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text [in Ukrainian].

9. Zakon Ukrainy «Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh viiskovoho stanu» No. 2136-IX vid 15 bereznia 2022 r. [Law of Ukraine «On the Organization of Labor Relations under Martial Law» No. 2136-IX of March 15, 2022]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text [in Ukrainian].

10. Zakon Ukrainy «Pro osnovni zakhody zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy» No. 2163-VIII vid 5 zhovtnia 2017 r. [Law of Ukraine «On the Basic Principles of Ensuring Cybersecurity of Ukraine» No. 2163-VIII of October 5, 2017]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text [in Ukrainian].

11. Kodeks zakoniv pro pratsiu v Ukraini No. 322-VIII vid 10 hrudnia 1971 r. [Labor Code of Ukraine No. 322-VIII of December 10, 1971]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08 [in Ukrainian].

12. Kodeks Ukrainy pro administratyvni pravoporushennia No. 8073-X vid 7 hrudnia 1984 r. [Code of Ukraine on Administrative Offenses No. 8073-X of December 7, 1984]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text [in Ukrainian].

13. Konstytutsiia Ukrainy [The Constitution of Ukraine]. (1996). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text [in Ukrainian].

14. Kryminalnyi kodeks Ukrainy No. 2341-III vid 5 kvitnia 2001 r. [Criminal Code of Ukraine No. 2341-III of April 5, 2001]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text [in Ukrainian].

15. Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby «Pro zatverdzhennia Zahalnykh pravovoi etychnoi povedinky derzhavnykh sluzhbovtsiv ta posadovykh osib miskoho samovriaduvannia» No. 158 vid 5 veresnia 2016 r. [Order of the National Agency of Ukraine for Civil Service Issues «On Approval of the General Rules of Ethical Conduct of Civil Servants and Local Government Officials» No. 158 of August 5, 2016]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text [in Ukrainian].

16. Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby «Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo vyznachennia orhanamy derzhavnoi vlady ta orhanamy mistsevoho samovriaduvannia potreby u profesiinomu navchanni. derzhavnykh sluzhbovtsiv i posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia» No. 188-19 vid 15 zhovtnia 2019 r. [Order of the National Agency of Ukraine for Civil Service Issues «On Approval of Methodological Recommendations on Determining by State Authorities and Local Self-Government Bodies the Need for Professional Training of Civil Servants and Local Self-Government Officials» No. 188-19 of October 15, 2019]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1157-19#Text [in Ukrainian].

17. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Deiaky pytannia elektronnoi vzaiemodii elektronnykh informatsiinykh resursiv» No. 606 vid 8 veresnia 2016 r. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «Some Issues of Electronic Interaction of Electronic Information Resources» No. 606 of September 8, 2016]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

18. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Deiaky pytannia oplaty pratsi pratsivnykiv derzhavnykh orhaniv, orhanizatsii miskoho samovriaduvannia, pidpryiemstv, ustanov ta orhanizatsii, shcho finansuiutsia abo hotuiutsia z biudzhetu, v umovakh. viiskovoho stanu» No. 221 vid 7 bereznia 2022 r. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «Some issues of remuneration of employees of state bodies, local self-government bodies, enterprises, institutions and organizations financed or subsidized from the budget under martial law» No. 221 of March 7, 2022]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/221-2022-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

19. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pytannia shchodo prysvoiennia ranhiv derzhavnykh sluzhbovtsiv ta spivvidnoshennia mizh ranhamy derzhavnykh sluzhbovtsiv i ranhamy posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia, viiskovymy nazyvanniamy, dyplomatychnymy. ranhamy ta inshymy spetsialnymy nazvamy» No. 306 vid 20 kvitnia 2016 r. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «Issues of assigning ranks to civil servants and the correlation between ranks of civil servants and ranks of local government officials, military ranks, diplomatic ranks and other special ranks» No. 306 of April 20, 2016]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

20. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia konkursu na zaniattia posad derzhavnoi sluzhby» No. 246 vid 25

bereznia 2016 r. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Approval of the Procedure for Conducting Competitions for Civil Service Positions» No. 246 of March 25, 2016]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

21. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Polozhennia pro systemu profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtsiv, holiv miskykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib miskoho samovriaduvannia ta. deputatskykh miskykh rad» No. 106 vid 6 liutoho 2019 r. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Approval of the Regulations on the System of Professional Training of Civil Servants, Heads of Local State Administrations, Their First Deputies and Deputies, Local Government Officials and Deputies of Local Councils» No. 106 of February 6, 2019]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

22. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia spetsialnoi perevirky stosovno osib, yaki pretenduiut na zainiattia posadu, yaki peredbachaiut zaiavu vidpovidalnoho abo osoblyvo vidpovidalnoho stanovyshcha, posadu z. pidvyshchenym koruptsiinym ryzykom, i vnesennia zmin do deiakykh posad Kabinetu Ministriv Ukrainy» No. 171 vid 25 bereznia 2015 r. [Resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On approval of the Procedure for conducting a special inspection of persons applying for positions that involve occupying a responsible or especially responsible position, and positions with an increased corruption risk, and amending certain resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine» No. 171 of March 25, 2015]. *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/171-2015-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

23. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro skhvalennia Kontseptsii reformuvannia systemy profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtsiv, holiv miskykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib». miskoho samovriaduvannia ta deputativ miskykh rad» No. 974-r vid 1 hrudnia 2017 r. [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On approval of the Concept of reforming the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local government officials and deputies of local councils» No. 974-p of December 1, 2017]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text [in Ukrainian].

24. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 travnia 2021 roku «Pro Stratehiiu kiberbezpeky

Ukrainy» No. 447/2021 vid 26 veresnia 2021 r. [Decree of the President of Ukraine «On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated May 14, 2021 «On the Cybersecurity Strategy of Ukraine» No. 447/2021 of August 26, 2021]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text [in Ukrainian].

25. Shulha A.A., Kalitaiev V.V. (2024). Prytiahnennia do vidpovidalnosti za skoiennia koruptsiinykh abo poviazanykh z koruptsiieiu pravoporushennia: teoretychni aspekty ta praktychne zastosuvannia [Prosecution for corruption or corruption-related offenses: theoretical aspects and practical application]. *Publichne upravlinnya ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 24, (pp. 368-399) [in Ukrainian].

26. Shulha A.A., Serhiienko V.M. (2025). Optymizatsiia systemy upravlinnia personalom na derzhavnii sluzhbi v konteksti rozvytku informatsiinoho suspilstva [Optimization of the personnel management system in the civil service in the context of the development of the information society]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 18, (pp. 260-267) [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Анастасія Шульга, к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: ondain2009@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-8528-8722.

Anastasiia Shulha, Candidate of Public Administration, Associate Professor, Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: ondain2009@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-8528-8722.

Валентина Сергієнко, магістрантка кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: donut9920@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0002-9518-0202.

Valentyna Serhiienko, Master's student, Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: donut9920@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0002-9518-0202.

Shulha, A., & Serhiienko, V. (2025). Legal principles of personnel management in the civil service in the context of the development of the information society. Public Administration and Regional Development, 29, 895-928. https://doi.org/10.34132/pard2025.29.10

DOI 10.34132/pard2025.29.11

Отримано: 3 березня 2025
Змінено: 28 квітня 2025
Прийнято: 28 травня 2025
Опубліковано:
30 вересня 2025

Received: 3 March 2025
Revised: 28 April 2025
Accepted: 28 May 2025
Published:
30 September 2025

Iryna Shabilianova

STATE REGULATION OF THE INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO THE E-HEALTH SYSTEM TO ACCELERATE THE IMPLEMENTATION OF THE «DIGITAL» PATIENT CONCEPT IN UKRAINE

The article states that Russia's full-scale invasion of Ukraine has posed unprecedented challenges to the country's healthcare sector. Significant destruction of medical infrastructure and healthcare facilities due to hostilities has critically limited the population's access to medical services and forced measures to be taken to expand the possibilities for remote interaction between patients and medical workers, thus creating the basis for the development of an e-health system. The importance of artificial intelligence in the development of the e-health system and its key capabilities are considered: automated processing of large amounts of medical data, identification of hidden patterns in diagnostics, prediction of individual disease risks, and optimisation of resource management in healthcare facilities. Particular attention is paid to the concept of the «digital» patient as the centre of the modern model of medical care, who actively participates in clinical decision-making, uses digital services and AI doctors to monitor their own health. It is emphasised that the successful implementation of this concept is possible with the appropriate digital competence of medical professionals. The results of the assessment of the digital literacy of medical workers in Zhytomyr, Lviv and the controlled territory of Donetsk region are analysed. It is argued that the low level of digital competence of healthcare workers is

one of the key barriers to the integration of AI into the e-health system. It is emphasised that the integration of AI into the e-health system to accelerate the implementation of the «digital» patient concept requires a comprehensive approach to state regulation of the scaling of AI-doctor services, including the development of digital competencies of medical personnel, the creation of a unified legal framework and adaptive mechanisms for the certification of AI systems. The vectors for the formation of a sustainable, secure and effective e-health system have been identified, which will combine technological innovations with high-quality medical care and prompt medical consultations, ensure the active participation of 'digital' patients and contribute to reducing the burden on the healthcare system.

Keywords: *state regulation, healthcare system, artificial intelligence, e-health system, AI doctors, digital competencies, «digital» patient.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сьогодні цифрова трансформація дедалі глибше інтегруються у всі сфери суспільного життя, формуючи нову парадигму розвитку сучасної цивілізації. Для системи охорони здоров'я це означає не просто впровадження нових технологій, а фундаментальну перебудову процесів і структур: зміну моделі взаємодії між пацієнтами та медичними працівниками, створення умов для більшої доступності та персоналізації медичних послуг, а також забезпечення прозорості управлінських рішень [1]. У центрі цієї трансформації знаходиться пацієнт, який завдяки цифровим рішенням отримує більше можливостей для контролю власного стану здоров'я, взаємодії з медичною системою та прийняття поінформованих рішень [2]. Електронні рецепти, телемедичні консультації, електронні картки пацієнта, інтегровані реєстри та мобільні додатки змінюють саму логіку медичного обслуговування, переводячи її з моделі «лікар – пацієнт» у модель «пацієнт у центрі».

У цьому контексті технології штучного інтелекту (далі – ШІ-технології) стають ключовим елементом наступного етапу роз-

 DOI 10.34132/pard2025.29.11

витку е-охорони здоров'я. Їхнє застосування відкриває нові горизонти – від автоматизованої обробки медичних даних і виявлення прихованих закономірностей у діагностиці до прогнозування індивідуальних ризиків захворювань та управління ресурсами медичних закладів. Водночас інтеграція ШІ-технологій у сферу охорони здоров'я ставить перед суспільством цілу низку етичних, правових та організаційних питань, без вирішення яких неможливе формування стійкої та безпечної цифрової медицини [3]. Це актуалізує необхідність подальшого дослідження інтеграції ШІ до системи е-здоров'я та чинників, які стримують гармонійне поєднання ШІ-технологій з існуючими інструментами електронної медицини.

Особливе занепокоєння викликає питання цифрової компетентності працівників системи охорони здоров'я, оскільки низький рівень цифрової грамотності медичних працівників наразі є ключовим бар'єром, що сповільнює впровадження інновацій і підриває довіру до ШІ-технологій. А отже, завданням сучасних досліджень є не лише аналіз технологічного потенціалу ШІ в медицині, а й виявлення організаційних передумов, які забезпечать ефективну інтеграцію ШІ- рішень у систему електронної охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз літературних джерел засвідчує глибоку дивергенцію підходів щодо державного регулювання інтеграції ШІ до системи електронної охорони здоров'я. Зокрема такі науковці, як Jennifer L. Schenker [4], Jarva E. [5], Jose A. та ін. [6], зосереджуючи увагу на вивченні європейського досвіду державного регулювання запровадження ШІ-технологій в охороні здоров'я, наголошують на необхідності створення уніфікованої правової рамки, яка дозволить реагувати на появу нових алгоритмів і моделей ШІ, зберігаючи при цьому принципи прозорості, безпеки та підзвітності. Мова йде не лише про контроль за функціонуванням систем, а й про створення інституційної інфраструктури, здатної оцінювати ризики, проводити сертифікацію та забезпечувати постійний моніторинг використання ШІ в медицині. Однак, така ініціатива, на думку експертів, є недостатньо гнучкою, що може стати на заваді запровадження ШІ-технологій в системі охорони здоров'я. Жорсткі регуляторні вимоги, з одного боку гаран-

тують високий рівень безпеки пацієнтів, але з іншого – стримують інновації, ускладнюючи адаптацію нових рішень до потреб системи е-здоров'я.

В той же час, науковці, що досліджують американський досвід, зокрема Lupton D. [7]; Calvillo J. та ін. [8]; Galazzi A. та Fonda F [9] вказують на більш прагматичний підхід, акцентуючи, що регуляторні органи, такі як FDA (Управління з контролю за якістю харчових продуктів і медикаментів США), замість розробки окремого закону про ШІ, інтегрують нові вимоги до вже існуючих нормативних актів, що дозволяє швидше реагувати на появу нових ШІ-інструментів та їх впровадження в систему е-здоров'я. Але, як стверджують експерти [10], даний підхід теж не є бездоганним, оскільки може призвести до фрагментарності регулювання та недостатнього врахування етичних аспектів.

Поряд із домінуванням підходів, що орієнтуються на адаптацію світового досвіду, простежується й інший підхід, представники якого у пошуку шляхів регулювання інтеграції ШІ в охорону здоров'я виходять із концепції «Суспільство 5.0» [11]. Її ключова відмінність полягає в акценті на необхідності побудови новітньої моделі е-здоров'я, заснованої не стільки на технологічних інноваціях, скільки на переосмисленні ролі пацієнта. Відповідно, у центрі такої моделі постає «цифровий» пацієнт – автономний, відповідальний і достатньо компетентний, щоб бути повноправним учасником процесу прийняття рішень щодо власного лікування. Тож, концепція «Суспільство 5.0» пропонує не лише технологічну, а й соціально-ціннісну трансформацію системи е-здоров'я. Формування такої моделі дозволить вирівняти традиційно несиметричну комунікацію між лікарем та пацієнтом [12; 13], оскільки забезпечить їх дистанційну взаємодію, а також сприятиме перерозподілу потоків пацієнтів з місцевого на регіональний, а у окремих випадках, навіть на національний рівень [14].

Таким чином, наукова дискусія навколо інтеграції ШІ в систему е-здоров'я демонструє розмаїття підходів – від орієнтації на міжнародні стандарти до спроб формування власних моделей на основі концепції «Суспільство 5.0». Це підкреслює багатовимірність про-

 DOI 10.34132/pard2025.29.11

блеми та потребу у ґрунтовному аналізі не лише технологічних, а й організаційних, правових та соціальних чинників, а отже і потребу у подальших дослідженнях, спрямованих на виявлення ключових перешкод запровадження ШІ-технологій у вітчизняну систему охорони здоров'я та визначення векторів державного регулювання, здатних забезпечити її ефективну та безпечну цифрову трансформацію .

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є виявлення та систематизація основних перешкод на шляху інтеграції технологій штучного інтелекту до системи е-здоров'я України та визначенні векторів державного регулювання, спрямованих на їх подолання й забезпечення балансу між безпекою пацієнтів, правовим захистом даних та стимулюванням інноваційного розвитку медичної сфери.

Виклад основного матеріалу дослідження. Запровадження системи е-здоров'я як у світі, так і в Україні демонструє стрімкий розвиток через активне впровадження в медицині цифрових технологій, що радикально змінює організацію медичних послуг і способи взаємодії пацієнта з лікарем. Так, за даними, вже у найближчому майбутньому очікується, що найменше одне з трьох відвідувань медичного закладу буде віртуальним [15]. А отже, вже наразі постає питання руху до медицини нової якості – превентивної, профілактичної, персоналізованої та партисипаторної. Йдеться про формування нової моделі надання медичної допомоги, в основі якої лежить ідея «цифрового» пацієнта – автономного, відповідального, компетентного, що бере безпосередню участь у прийнятті клінічних рішень. Такий пацієнт має бути не просто готовим інтегрувати цифрові інновації в практики турботи про здоров'я, а й бути прихильним до технологічно опосередкованих стратегій лікування, тобто поєднувати ролі хворого та користувача інноваційних технологій [10; 14].

Власне, саме такий підхід корелює з концепцією «Суспільство 5.0», яке орієнтоване на поєднання технологічних інновацій із соціальними цінностями та людським розвитком. У сфері надання медичних послуг це означає створення нової моделі е-здоров'я, де ШІ-технології й цифрові інструменти виступатимуть засобами під-

силення ролі пацієнта та формування людиноцентричної, стійкої та адаптивної системи охорони здоров'я, здатної відповідати на виклики сьогодення [11].

Натомість, успіх створення такої моделі охорони здоров'я в значній мірі залежить від рівня володіння медичними працівниками цифровими компетенціями та ШІ-технологіями, оскільки сучасна практика надання медичних послуг дедалі більше спирається на обробку великих масивів клінічних даних, аналіз медичних зображень, прогнозування ризиків та підтримку клінічних рішень за допомогою алгоритмів штучного інтелекту. Тож, медичний персонал повинен володіти не лише базовими цифровими інструментами, а й здатністю інтерпретувати результати алгоритмічних моделей, оцінювати їхню надійність, інтегрувати у клінічні процеси та забезпечувати пояснюваність ШІ-рішень для пацієнтів [9].

Розуміючи значимість цифрових компетентностей медичних працівників та їх навиків володіння ШІ-технологіями у забезпеченні якості медичних послуг, Міністерством цифрової трансформації України, Міністерством освіти і науки України та Національною службою здоров'я України за підтримки виконавців проекту Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Підтримка реформи охорони здоров'я» розроблено та запроваджено Рамку цифрової компетентності працівників охорони здоров'я [16] (далі – Рамка), фундаментальною основою побудови якої стала Рамка для громадян ЄС, а також інші рекомендації європейських та міжнародних інституцій, адаптовані до національних, освітніх та економічних особливостей України [17].

Запроваджена Рамка окреслює базові та розширені компетентності, необхідні для роботи з електронними медичними системами, телемедичними сервісами, цифровими реєстрами та ШІ-технологіями. Набуття працівниками компетенцій, визначених Рамкою слугуватиме ефективним інструментом забезпечення реалізації Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 20230 року [18], доступу населення України до медичної допомоги, відновлення здоров'я, реабілітації та профілактики, а також розширення можливостей українських мігрантів у отриманні медичних консультацій за межами країни [17].

 DOI 10.34132/pard2025.29.11

Втім, проведені дослідження свідчать, що рівень цифрової підготовки медичного персоналу в Україні залишається нерівномірним: частина лікарів демонструє високу готовність до застосування цифрових технологій, тоді як інші потребують суттєвої підтримки навіть у здобутті комп'ютерних навичок. Так, за результатами соціологічного дослідження «Оцінка рівня цифрової грамотності серед працівників охорони здоров'я Житомирської, Львівської та Донецької областей та розробка рекомендацій щодо її загального покращення в Україні» [19] за підтримки проєкту USAID/UKAID «Підтримка реформи охорони здоров'я» встановлено, що 25,2% працівників охорони здоров'я мають рівень володіння сучасними засобами інформатизації, уміння коректно та ефективно працювати в інтернет-мережі вище базового, 62,6% – базовий рівень, 10,4% – нижче базового рівня (табл.1) [16].

Таблиця 1.

Самооцінка навичок персоналу медичних установ Львівської, Житомирської та підконтрольної території Донецької області з використання сучасних засобів інформатизації у розрізі регіонів, %

Рівень	Загалом по масиву *N = 2551*	Донецька область *N = 850*	Житомирська область *N = 851*	Львівська область *N = 850*
Рівень вище середнього	25,2	22,5	23,1	30,0
Середній рівень	62,6	61,1	64,0	62,8
Початківець	10,4	14,4	10,5	6,4
Не вмію користуватись комп'ютером	1,0	1,2	1,2	0,6
Важко відповісти	0,8	0,9	1,2	0,2
Всього	100	100	100	100

*Примітка: * подано у %, наведені дані за укрупненими категоріями, N = 2551; p<0,01)*

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Водночас регіональні відмінності є статистично значущими: у Львівській області частка респондентів із рівнем вище середнього (30,0%) перевищує загальний показник, тоді як у Донецькій області цей показник є нижчим (22,5%), а частка початківців (14,4%) – найбільшою серед досліджуваних регіонів.

Загалом, низька частка осіб, які не володіють сучасними засобами інформатизації (1,0%), свідчить про поступове зменшення розриву у компетентностях, проте диспропорції між областями вказують на нерівномірність розвитку цифрових компетентностей у регіональному розрізі, що проявляється також у різному рівні володіння цифровими навичками і серед окремих категорій медичних працівників (табл. 2).

Таблиця 2.

Самооцінка навичок персоналу медичних установ Львівської, Житомирської та підконтрольної території Донецької області з використання сучасних засобів інформатизації у розрізі категорії медичних працівників, %

Рівень	Лікарі *N = 1445*	Середній медичний персонал *N = 901*	Медичні статистики *N = 102*	Адміністративний персонал *N = 102*
Рівень вище середнього	27,0	17,6	45,1	46,0
Середній рівень	62,5	65,6	51,0	51,0
Початківець	9,0	14,3	3,9	1,0
Не вмію користуватись комп'ютером	0,8	1,4	-	1,0
Важко відповісти	0,7	1,1	-	1,0
Всього	100	100	100	100

*Примітка: *наведені дані за укрупненими категоріями, N = 2550; p<0,01*
Джерело: сформовано автором на основі [19]

 DOI 10.34132/pard2025.29.11

Найвищий рівень володіння навичками застосування сучасних засобів інформатизації продемонстрували адміністративний персонал (46,0%) та медичні статистики (45,1%), що пояснюється специфікою їхньої діяльності. Лікарі мають дещо нижчі показники (27,0%), тоді як середній медичний персонал продемонстрував найнижчий рівень (17,6%), що свідчить про наявність суттєвих прогалин у цифрових компетентностях саме цієї категорії.

Водночас найбільша частка респондентів із середнім рівнем навичок зафіксована серед середнього медичного персоналу (65,6%) та лікарів (62,5%), що вказує на переважання базової обізнаності у користуванні сучасними засобами інформатизації. Найбільший відсоток початківців характерний саме для середнього медичного персоналу (14,3%), тоді як серед статистиків і адміністративних працівників ця частка є мінімальною (3,9% і 1,0% відповідно). Питома вага осіб, які не вміють користуватися засобами інформатизації, є незначною у всіх групах (до 1,4%).

Аналіз володіння працівниками медичних установ цифровими компетентностями за віковими категоріями також свідчить про суттєву нерівномірність: молодші працівники демонструють вищий рівень обізнаності та готовності до роботи з eHealth-рішеннями, тоді як серед старших вікових груп переважає базовий рівень навичок і більша частка початківців (табл. 3). Ця комбінована нерівномірність за професійними та віковими групами підкреслює необхідність диференційованих підходів до підвищення кваліфікації медичного персоналу.

Виходячи з даних табл. 3, молодь віком 18–29 років має найвищу компетентність із застосування сучасних засобів інформатизації: понад половина респондентів цієї групи (51,4%) мають рівень вище середнього, що пояснюється як ранньою соціалізацією у цифровому середовищі, так і широким залученням до інформаційних технологій у навчальній та професійній діяльності. Для вікових категорій 30-39 та 40-49 років характерним є поступове зниження частки осіб із високим рівнем навичок (33,9% та 20,7% відповідно) при паралельному зростанні частки респондентів із середнім рівнем володіння навиками застосування засобів інформатизації (58,8% і 68,7%).

Таблиця 3.

Самооцінка навичок персоналу медичних установ Львівської, Житомирської та підконтрольної території Донецької області з використання сучасних засобів інформатизації у розрізі віку респондентів, %

Рівень	18-29 років *N = 284*	30-39 років *N = 573*	40-49 років *N = 702*	50-59 років *N = 586*	60 років і старше *N = 403*
Рівень вище середнього	51,4	33,9	20,7	17,9	12,9
Середній рівень	44,4	58,8	68,7	67,2	63,8
Початківець	2,8	5,9	9,5	12,8	120,1
Не вмію користуватись комп'ютером	0,7	0,9	0,7	0,7	2,2
Важко відповісти	0,7	0,5	0,4	1,4	1,0
Всього	100	100	100	100	100

*Примітка: * наведені дані за укрупненими категоріями, N = 2548; p <0,01*
Джерело: сформовано автором на основі [19]

Найбільш виражений розрив у рівні компетентностей спостерігається у вікових групах 50-59 років та 60 років і старше. Для них характерна низька частка респондентів із рівнем вище середнього (17,9% і 12,9% відповідно), висока частка осіб-початківців (12,8% і 20,1%) та наявність тих, хто взагалі не володіє комп'ютером (0,7% і 2,2%). Такі результати підтверджують гіпотезу про те, що старше покоління працівників медичних установ менш інтегроване у цифрове середовище через обмежений досвід користування сучасними технологіями та психологічні бар'єри щодо їхнього освоєння.

Особливе занепокоєння викликає недостатній рівень володіння ШІ-технологіями, що обмежує можливості персоналу медичних установ не лише в діагностичній та лікувальній роботі, але й у сфері

 DOI 10.34132/pard2025.29.11

управління клінічними процесами [20]. Це створює ризик цифрової нерівності всередині самої системи охорони здоров'я та суттєво гальмує реалізацію концепції «цифрового» пацієнта.

У цьому контексті основними векторами державного регулювання інтеграції ШІ до системи е-здоров'я мають стати:

– забезпечення врахування основних положень Рамки, а саме дескрипторів її компонентів (рівня знань та навичок) при оновленні класифікатора професій працівників охорони здоров'я та визначенні посадових обов'язків;

– сприяння перегляду навчальних програм у системі медичної освіти за фінською моделлю розвитку навичок, якою передбачено застосування методів кількісного аналізу потреб у компетентностях працівників та механізмів, за допомогою яких ці дані швидко інтегруються до навчальних планів з підготовки спеціалістів системи охорони здоров'я, а також в конкретні рішення й навчальні пропозиції щодо підвищення кваліфікації медичних працівників;

– створення уніфікованих технічних стандартів для інтеграції інформаційних систем, розробка регламентів обробки, зберігання та передачі медичних даних, а також визначення процедур сумісності між різними платформами, що забезпечить ефективне управління клінічними процесами, зменшить ризики помилок і сприятиме безпечному впровадженню ШІ-технологій в системі е-здоров'я;

– формування системи постійного підвищення цифрових компетентностей медичного персоналу, що передбачатиме організацію регулярних тренінгів та семінарів, створення електронних ресурсів для самостійного навчання та наставницьких програм для підтримки менш підготовлених працівників. Це дозволяє адаптувати персонал до швидко змінюваних технологічних умов і забезпечує зменшення нерівномірності у володінні цифровими компетентностями за професійними, віковими та територіальними ознаками;

– орієнтація на розвиток компетентностей у сільських і малих населених пунктах, надання технічної та освітньої підтримки для скорочення цифрового розриву;

– сприяння створенню пацієнт-орієнтованих цифрових центрів та ШІ-асистентів лікарів шляхом надання державної підтримки розвитку інтегрованих цифрових платформ, створення електронних

медичних центрів з доступом до телемедицини, мобільних додатків для самоконтролю стану здоров'я, впровадження алгоритмів ШІ для діагностики, прогнозування ризиків та підбору оптимальної терапії. Це дозволить підвищити доступність та якість медичних послуг, а також активізувати пацієнта у процесі лікування та профілактики;

– впровадження персоналізованої медицини та ШІ-аналітики, що передбачає використання алгоритмів штучного інтелекту для аналізу великих обсягів медичних даних, прогнозування ризиків розвитку захворювань та підбору індивідуалізованих схем діагностики, лікування і профілактики. Реалізація цього вектору включає інтеграцію даних з електронних медичних карток, носимих пристроїв та мобільних додатків, впровадження систем підтримки клінічних рішень і алгоритмів прогнозування результатів лікування, що сприятиме підвищенню точності медичних рішень, ефективності лікування, оптимізації ресурсів та створить передумови для реалізації концепції «цифрового пацієнта», орієнтованого на персоналізований та ефективний догляд;

– розвиток культури кібербезпеки працівників медичних установ, формування у персоналу системного розуміння принципів безпечного поводження з електронними медичними даними, запобігання несанкціонованому доступу та захисту інформації пацієнтів. Реалізація цього вектору включає організацію регулярного навчання, проведення тренінгів і симуляційних вправ, впровадження політик безпеки та моніторинг дотримання стандартів кібергігієни;

– організація моніторингу, оцінки та аналітики впровадження ШІ-ттехнологій у медичну практику, яка передбачає створення системи збору даних про використання цифрових технологій, проведення регулярних аудитів, оцінку ефективності навчальних програм і впливу ШІ на клінічні та адміністративні процеси. Це дозволяє своєчасно коригувати нормативні, організаційні та освітні заходи, оптимізувати ресурси та забезпечувати рівномірний розвиток цифрових компетентностей персоналу системи охорони здоров'я у всіх регіонах країни.

Визначені вектори державного регулювання інтеграції ШІ до системи е-здоров'я потребують на внесення змін до Програми дій

 DOI 10.34132/pard2025.29.11

на 2025 рік [21] та Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 20230 року [18], що дозволить підвищити ефективність і доступність медичних послуг, скоротити регіональні та професійні диспропорції, а також створити передумови для повноцінної реалізації концепції «цифрового пацієнта» та розвитку інноваційних практик персоналізованої медицини.

Висновки. У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації сфера охорони здоров'я опинилася в центрі масштабних змін, що визначають як її майбутнє функціонування, так і якість життя суспільства в цілому. Штучний інтелект поступово перетворюється з інноваційної концепції на реальний інструмент, здатний суттєво підвищити ефективність роботи медичних закладів, розширити можливості діагностики та лікування, а також забезпечити новий рівень персоналізованої медицини. Цей процес відкриває перспективи більш справедливого та доступного надання медичних послуг, що є ключовим моментом у прискоренні реалізації концепції «цифровий» пацієнт.

Втім, з інтеграцією ШІ-технологій у систему охорони здоров'я, постала низка проблем, без вирішення яких неможливе формування стійкої та безпечної цифрової медицини. Особливе занепокоєння викликає проблема цифрової компетентності медичного персоналу, адже від рівня володіння персоналом закладів охорони здоров'я навиками застосування цифрових технологій певною мірою залежить якість медичних послуг, а отже, і здоров'я та життя пацієнтів. Тож, у цьому контексті критично важливим є чітке визначення векторів державного регулювання інтеграції ШІ до системи е-здоров'я, які забезпечать координоване спрямування зусилля на ключові напрями цифрової трансформації.

Виходячи з проведеного аналізу володіння персоналом закладів охорони здоров'я навиками застосування сучасних засобів інформатизації, встановлено, що пріоритетними векторами державного регулювання інтеграції ШІ-технологій до е-здоров'я є: безперервне навчання медичного персоналу; стандартизація процесів обміну медичними даними та впровадження уніфікованих протоколів роботи з ШІ, створення пацієнт-орієнтованих цифрових центрів та ШІ-а-

систентів лікарів, розвиток персоналізованої медицини і аналітики на базі ШІ, забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних, а також регулярний моніторинг і оцінка ефективності впровадження цифрових рішень в системі е-здоров'я.

Чітка реалізація перелічених векторів дозволить системно інтегрувати інноваційні технології у клінічну та адміністративну практику системи е-здоров'я, оптимізувати управління ресурсами медичних закладів, підвищити доступність і якість медичних послуг, активізувати роль «цифрового пацієнта» у процесах лікування та профілактики, а також скоротити регіональні і професійні диспропорції в системі охорони здоров'я.

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНТЕГРАЦІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДО СИСТЕМИ Е-ЗДОРОВ'Я ЗАДЛЯ ПРИСКОРЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ КОНЦЕПЦІЇ «ЦИФРОВИЙ» ПАЦІЄНТ

У статті констатовано, що повномасштабне вторгнення росії в Україну поставило перед сферою охорони здоров'я країни безпрецедентні виклики. Значне руйнування медичної інфраструктури та закладів охорони здоров'я через бойові дії критично обмежило доступ населення до медичних послуг та змусило вжити заходи щодо розширення можливостей дистанційної взаємодії пацієнтів та медичних працівників, створивши таким чином підґрунтя для розвитку системи Е-здоров'я. Розглянуто значимість штучного інтелекту у розвитку системи Е- здоров'я та його ключові можливості: автоматизовану обробку великих масивів медичних даних, виявлення прихованих закономірностей у діагностиці, прогнозування індивідуальних ризиків захворювань, а також оптимізація управління ресурсами медичних закладів. Особливу увагу приділено концепції «цифрового» пацієнта як центру сучасної моделі медичного обслуговування, який бере активну участь у прийнятті клінічних рішень, користується цифровими сервісами та послугами ШІ-лікарів для контролю власного здоров'я. Підкреслено, що досягнення успіху у реалізації даної концепції можливе за належної цифрової

 DOI 10.34132/pard2025.29.11

компетентності медичних працівників. Проаналізовано результати оцінки цифрової грамотності медичних працівників Житомирської, Львівської й підконтрольної території Донецької області. Обґрунтовано, що низький рівень цифрової компетентності працівників сфери охорони здоров'я є одним з ключових бар'єрів інтеграції ШІ до системи е-здоров'я. Акцентовано, що інтеграції ШІ до системи е-здоров'я задля прискорення реалізації концепції «цифрового» пацієнта потребує комплексного підходу до державного регулювання масштабування послуг ШІ-асистентів лікарів, включаючи розвиток цифрових компетентностей медичного персоналу, створення уніфікованих правових рамок та адаптивних механізмів сертифікації ШІ-технологій. Визначено вектори формування стійкої, безпечної та ефективної системи е-здоров'я, яка поєднуватиме технологічні інновації з високою якістю медичної допомоги та оперативністю надання лікарських консультацій, забезпечуватиме активну участь «цифрових» пацієнтів і сприятиме зниженню навантаження на систему охорони здоров'я.

Ключові слова: *державне регулювання, система охорони здоров'я, штучний інтелект, система Е-здоров'я, ШІ-лікарі, цифрові компетентності, «цифровий» пацієнт.*

Author Contributions: Conceptualization, I.S.; Writing – original draft, I.S.; Writing – review & editing, I.S. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.
Funding: This research received no external funding.
Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.
Informed Consent Statement: Not applicable.
Data Availability Statement: Data is contained within the article.
Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Bachuk, O.R. (2024). Tsyfrova transformatsiia v systemi okhorony zdorovia [Digital transformation in the health care system]. *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova – Bulletin of the I.I. Mechnikov ONU*, (Vol. 29), 3(101), (pp. 36-41). Retrieved from: https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-101-6 [in Ukrainian].

2. Semenenko, Yu.S., & Shynkaryk, T.M. (2024). Tsyfrova transformatsiia innovatyzatsii upravlinnia medychnym zakladom [Digital transformation of innovation in medical institution management]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, 2(11), (pp. 145-150). Retrieved from: https://doi.org/10.32782/dees.11-22 [in Ukrainian].

3. Voznyi, D.S. (2024). Transformatsiia biznes-protsesiv ta stratehichnyi rozvytok vitchyznianykh medychnykh orhanizatsii v umovakh tsyfrovizatsii ekosystemy [Transformation of business processes and strategic development of domestic medical organizations in the context of digitalization of the ecosystem]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, 2(29), (pp. 85-101). Retrieved from: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-85-101 [in Ukrainian].

4. Jennifer, L. Schenker. (2025). Interview Of The Week: Aldo Faisal on AIs Impact On Healthcare. *theinnovator.news*. Retrieved from: https://theinnovator.news/interview-of-the-week-aldo-faisal-on-ais-impact-on-medicine/?utm_source=rss&utm_medium [in English].

5. Jarva, E. (2024). Digital health competence of healthcare professionals in healthcare settings. *oulurepo.oulu.fi.* Retrieved from: https://surl.li/wffdrm [in English].

6. Jose, A., Tortorella, G.L., Vassolo, R., Kumar, M., & Mac Cawley, A.F. (2023). *Professional Competence and Its Effect on the Implementation of Healthcare 4.0 Technologies: Scoping Review and Future Research Directions*. Retrieved from: https://doi.org/10.3390/ijerph20010478 [in English].

7. Lupton, D. (2014). Self-tracking Cultures: Towards a Sociology of Personal Informatics. *Proceedings ACHICDFFD '14: The 26th Australian Computer-human Interaction Conference on Designing Futures: The Future of Design.* (pp. 77-86). Retrieved from: https://doi.org/10.1145/2686612.2686623 [in English].

8. Calvillo, J., Roman, I., & Roa, L.M. (2015). How Technology is Empowering Patients? *A Literature Review. Health Expectations*, 18(5), (pp. 643-652). Retrieved from: https://doi.org/10.1111/hex.12089 [in English].

9. Galazzi, A., & Fonda, F. (2025). *Recommendations to promote the digital healthcare transformation in the clinical practice: findings from an international consensus development method.* Retrieved from: https://doi.org/10.1186/s12913-025-13079-9 [in English].

10. Barello, S., Triberti, S., Graffigna, G., Libreri, C., Serino, S., Hibbard, J., & Riva, G. (2016). eHealth for patient engagement: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, (6), (pp. 1-13). Retrieved from: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.02013 [in English].

11. Voitko, S.V., Skorobohatova, N.Ie., & Konovalova, N.S. (2023). Evoliutsiini peredumovy rozvytku smart city na zasadakh society 5.0 [Evolutionary prerequisites for the development of smart city on the basis of society 5.0]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskyi politekhnichnyi instytut – Economic Bulletin of NTUU «Kyiv Polytechnic Institute»*, (pp. 31-36). Retrieved from: https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287408 [in Ukrainian].

12. Holovchuk, Yu.O., Halachenko, O.O., Palahniuk, H.O., & Tretiakov, M.S. (2025). Stratehii menedzhmentu dlia vprovadzhennia tsyfrovykh tekhnolohii u sferi okhorony zdorovia [Management strategies for the implementation of digital technologies in the healthcare sector]. *Efektyvna ekonomika – Effective economy*, 1. Retrieved from: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7 [in Ukrainian].

13. Maliarova, Yu.M., Soltyk, I.T., & Serbova, O.V. (2025). Efektyvna komunikatsiia v systemi «terapevt – patsiient» v umovakh klinichnoho zakladu [Effective communication in the «therapist-patient» system in a clinical setting]. *Reabilitatsiia ta vidpochynok – Rehabilitation and Recreation*, 19(1), (pp. 83-92). Retrieved from: https://doi.org/10.32782/2522-1795.2025.19.1.8 [in Ukrainian].

14. Kvitka, S., & Myrhorodska, M. (2024). Tsyfrova transformatsiia systemy okhorony zdorovia: faktory vplyvu na yakist zhyttia naselennia [Digital transformation of the health care system: factors influencing the quality of life of the population]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, (Vol. 12), 1, (pp. 14-21). Retrieved from: https://doi.org/10.15421/152402 [in Ukrainian].

15. Human by design How AI unleashes the next level of human potential. (n.d.). (2024). *www.accenture.com*. Retrieved from: https://surli.cc/ksymsg [in English].

16. Ramka tsyfrovoi kompetentnosti pratsivnyka okhorony zdorovia Ukrainy. (n.d.). (2024). *moz.gov.ua*. Retrieved from: https://surl.li/hxxwjy [in Ukrainian].

17. Suchasnyi stan rozvytku telezdorovia ta telemedytsyny v sviti. (n.d.). (2024). *moz.gov.ua*. Retrieved from: https://moz.gov.ua/uk/suchasnij-stan-rozvitku-telezdorov-ya-ta-telemedicini-v-sviti [in Ukrainian].

18. Rozporiadzhennia KMU Stratehiia rozvytku systemy okhorony zdorovia na period do 2030 roku vid 17 sichnia 2025 r. No. 34-r. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine Strategy for the Development of the Healthcare System for the Period Until 2030 dated January 17, 2025 No. 34-r.]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text [in Ukrainian].

19. Otsinka rivnia tsyfrovoi hramotnosti sered medychnykh pratsivnykiv Zhytomyrskoi, Lvivskoi ta Donetskoi oblastei ta rozrobka rekomendatsii shchodo yii zahalnoho pokrashchennia v Ukraini (n.d.). (2024). *drive.google.com.* Retrieved from: https://surl.li/spfqgu [in Ukrainian].

20. Brodkevych, V., & Liudvichenko, V. (2022). Shtuchnyi intelekt i mashynne navchannia v haluzi okhorony zdorovia: vyklyky i perspektyvy [Artificial Intelligence and Machine Learning in Healthcare: Challenges and Prospects]. *Informatsiini tekhnolohii ta suspilstvo – Information Technology and Society*, 2(4), (pp. 20-28). Retrieved from: https://doi.org/10.32689/maup.it.2022.2.3 [in Ukrainian].

21. Uriad zatverdyv Prohramu dii na 2025 rik: medychna chastyna vkliuchaie visim operatsiinykh tsilei. (n.d.). (2025). *moz.gov.ua*. Retrieved from: https://moz.gov.ua/uk/uryad-zatverdiv-programu-dij-na-2025-rik-medichna-chastina-vklyuchaye-visim-operacijnih-cilej [in Ukrainian].

22. Havrychenko, D. (2022). Teoretichni pidhodi reformuvannja mehanizmiv publichnogo upravlinnja u sferi ohoroni zdorov'ja. [Theoretical approaches to reforming public administration mechanisms in the sphere of health care]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 15, (pp.68–86). Retrieved from: https://doi.org/10.34132/pard2022.15.03 [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Ірина Шабільянова, аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: shabilyanova@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0001-9627-6110.

Iryna Shabilianova, PhD-student, Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: shabilyanova@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0001-9627-6110.

Shabilianova, I. (2025). State regulation of the integration of artificial intelligence into the e-health system to accelerate the implementation of the «digital» patient concept in Ukraine. Public Administration and Regional Development, 29, 929-947. https://doi.org/10.34132/pard2025.29.11

DOI 10.34132/pard2025.29.12

Отримано: 5 березня 2025
Змінено: 30 квітня 2025
Прийнято: 29 травня 2025
Опубліковано:
30 вересня 2025

Received: 5 March 2025
Revised: 30 April 2025
Accepted: 29 May 2025
Published:
30 September 2025

Liliia Muntian

MECHANISMS OF ENSURING THE SECURITY OF A TERRITORIAL COMMUNITY

The article reveals the essence and features of the formation of mechanisms for ensuring the security of a territorial community in the conditions of modern socio-political transformations, threats and challenges, in particular in the context of decentralization, martial law and the growing role of civil society. It is emphasized that after the implementation of the decentralization reform in Ukraine, territorial communities, having received broader powers and financial autonomy, have acquired key importance in ensuring the sustainable development of the state. Strengthening the institutional and resource capacity of communities is accompanied by an increase in their responsibility for the security situation on the ground, especially in the conditions of growing external and internal threats. Demonstrating the ability to respond promptly to challenges, communities actively protect critical infrastructure facilities, effectively mobilize available resources, ensure social cohesion and thereby make a significant contribution to maintaining national stability. The key aspects of regulatory, institutional, organizational, and information-analytical security at the local level are outlined. It is noted that the effectiveness of the community security system depends on the interaction of local government bodies, the national police, volunteer groups, civil defense structures, and the active participation of residents. Particular attention is paid to the analysis of threats to the security of territorial communities, including military

aggression, terrorist acts, man-made accidents, cybercrime, offenses, and social instability. Existing approaches to the formation of security policy at the local level are considered, in particular through the creation of local security programs, the development of sustainable development strategies, and the introduction of modern digital monitoring and risk management tools. The article proposes a model of a comprehensive mechanism for ensuring community security that combines legal, organizational, communication, and resource elements, and also emphasizes the importance of intersectoral partnership, accountability of authorities to the community, and adaptive management in crisis situations. The results obtained can be used in the activities of local authorities, expert circles, researchers and practitioners in the field of public administration and security.

Keywords: *security, public safety, community safety, local self-government, public administration, decentralization*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Після проведення реформи децентралізації в Україні територіальні громади отримали значно більше повноважень, ресурсів і відповідальності. Цей процес сприяв формуванню спроможних громад, здатних самостійно приймати рішення, ефективно використовувати фінансові ресурси та забезпечувати сталий розвиток своїх територій. Нові можливості дозволили громадам не лише покращити якість надання послуг населенню, а й активно брати участь у вирішенні питань місцевого значення, плануванні розвитку інфраструктури, соціального забезпечення, освіти та охорони здоров'я.

Особливо важливим аспектом нової ролі територіальних громад стала їхня участь у забезпеченні національної безпеки. Зростання спроможності громад автоматично підвищує їхню відповідальність за захист населення, об›єктів критичної інфраструктури та підтримку громадського порядку, особливо в умовах зростаючих зовнішніх і внутрішніх загроз.

Актуальність питання безпеки територіальних громад значно зросла у зв'язку з агресією Російської Федерації проти

України, яка супроводжується не лише бойовими діями, а й гібридними загрозами: інформаційними атаками, кіберагресією, провокаціями на місцевому рівні тощо. Водночас громади стикаються і з локальними викликами: природними катаклізмами, аваріями, соціальними конфліктами, злочинністю, які також потребують оперативного реагування та чіткого управління. У цих умовах територіальні громади демонструють здатність швидко адаптуватися до нових викликів. Вони активно працюють над захистом критичної інфраструктури, створенням локальних систем безпеки, мобілізацією людських і матеріальних ресурсів, розвитком мережі взаємодії з державними органами, правоохоронними структурами, громадськими організаціями та волонтерами. Такий підхід сприяє підвищенню рівня соціальної стійкості, зміцненню довіри до місцевої влади та формуванню єдності в громадах.

Сучасний стан безпеки територіальних громад в Україні формується під сукупним впливом локальних загроз і зовнішньої військової агресії. У таких умовах особливо важливим є вивчення, розробка та впровадження ефективних механізмів забезпечення безпеки на місцевому рівні. Це включає створення стратегій безпеки громад, розвиток муніципальних формувань з охорони правопорядку, впровадження систем відеонагляду, підвищення рівня обізнаності населення щодо дій у надзвичайних ситуаціях тощо.

Розуміння цих механізмів, а також їх правильне застосування, підвищує актуальність і доцільність розгляду проблеми забезпечення та управління безпекою територіальних громад. Саме ефективна система місцевої безпеки є запорукою збереження національної стабільності, стійкості держави в умовах війни та основою для відновлення і розвитку України у післявоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання безпеки її складової та характеристика механізмів її забезпечення на рівні територіальної громади є однією з важливих тем, сучасної науки державного управління. Значний внесок у дослідження проблеми безпеки територіальних громад, як складової національної безпеки зробили вітчизняні та зарубіжні дослідники, такі як В. Білоус,

 DOI 10.34132/pard2025.29.12

Д. Благоєвич, З. Варналій, О. Гармашова, С. Горбатюк, І. Корж, Є. Крапивін, С. Міялкович, Н. Нижник, В. Орлов, Г. Ситник, І. Солопова, К. Соколецька, Д. Фішер, В. Франчук, У. Шадська, М. Шутий та ін.

Теоретичним підґрунтям дослідження є нормативно-правові документи темою: Конституція України, Закони України «Про національну безпеку України», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні», Указ Президента «Про Стратегію забезпечення державної безпеки». Державні стандарті України «Охорона праці», «Безпека у надзвичайних ситуаціях».

Зазначимо, що механізми забезпечення безпеки територіальних громад в Україні залишаються малодослідженими, що вказує на особливу актуальність цієї теми в сучасних умовах

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є науково-теоретичне обґрунтування засад та розробка практичних рекомендацій щодо визначення механізмів забезпечення безпеки територіальних громад та їх удосконалення в Україні. Для досягнення поставленої мети були поставлені завдання: визначити зміст поняття «безпека територіальної громади», базові принципи концепції безпеки територіальної громади, проаналізувати механізми забезпечення безпеки територіальної громади; запропонувати рекомендації щодо створення системи безпеки територіальної громади.

Викладення основного матеріалу дослідження. В умовах нинішньої складної соціально-економічної і політичної ситуації в Україні безпека територіальних громад є важливою складовою стану місцевого суспільства, що характеризує захищеність людини від різного виду загроз, що прямо або опосередковано впливають на нормальний стан життєдіяльності кожної територіальної громади. Саме громада є основою стабільності й згуртованості українського суспільства в умовах російської агресії, руйнування критичної інфраструктури, техногенних та енергетичних загроз.

Для розуміння питання безпеки територіальної громади в сучасних умовах воєнного стану з’ясуємо поняття «безпека» та

«безпека територіальної громади» та його складові, тому що серед науковців та практиків з державного управління не має єдиного погляду на цю проблему. На нашу думку наявність різних поглядів на сутність безпеки територіальних громад, лише підкреслює складність та важливість розуміння механізмів її забезпечення.

Феномен безпеки завжди існував в людській життєдіяльності, розуміючись, як відсутність небезпеки, як діяльність із запобігання будь-яким небезпекам, загрозам (створення державною владою захисних механізмів, спеціальні запобіжні дії) [19]. З часом «безпека» почала розумітись, як стан захищеності людини, суспільства, держави, виявлення (вивчення), запобігання, послаблення, усунення (ліквідації) і відвернення загрози, здатної знищити їх, позбавити матеріальних і духовних цінностей, завдати невідшкодованих збитків, заблокувати шляхи для прогресивного розвитку [23] тощо. Зрозуміло, поняття «безпека» пов'язана з людиною, її життям та здоров'ям, честю та гідністю, недоторканністю. Саме людина згідно (ч. 1 ст. 3) Конституції України визнається найвищою соціальною цінністю [7]. В Законі України «Про національну безпеку України» (2018) поняття «безпека» конкретизується більш докладніше (рис. 1) [15].

Дослідник М. Шутій наголошує, що безпека багатогранне поняття яке охоплює різні сфери людської життєдіяльності – від особистої до державної [21]. На думку С. Горбатюка під безпекою звичайно розуміють «арсенал легітимних сил, засобів та інструментів стан суспільних відносин, за яким реалізуються соціально значущі потреби людини і громадянина (особистості), надійно захищені від внутрішніх і зовнішніх загроз його особисті права і свободи, забезпечується розвиток матеріальних і духовних цінностей суспільства, гарантується територіальна цілісність і суверенітет, а також функціонування і розвиток конституційного ладу правової держави» [3].

Найбільш часто термін «безпека» використовується у Державних стандартах України (ДСТУ). Зокрема, ДСТУ9296:2024 «Безпека у надзвичайних ситуаціях. Фільтрувальні засоби індивідуального захисту органів дихання» та ДСТУ 5058:2008 «Безпека у

 DOI 10.34132/pard2025.29.12

надзвичайних ситуаціях. Навчання населення діям» [4] термін «безпека» означає стан захищеності людини від загроз, які можуть завдати шкоди її життю та здоров'ю. У Державному стандарті України 2293-99 [5] та ДСТУ 2293:2014 «Охорона праці. Терміни та визначення основних понять» термін «безпека» тлумачиться, як стан захищеності особи та суспільства від ризику зазнати шкоди [6].

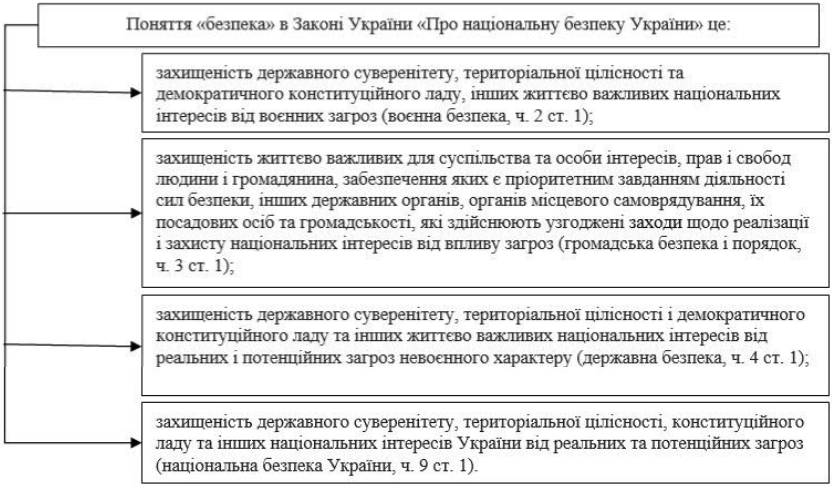

Рис. 1. Поняття «безпека».
Джерело: сформовано автором на основі [15]

Отже, у ДСТУ використання терміну «безпека» залежить від сфери застосування, та означає стан захищеності певних об'єктів (людини, суспільства, держави, довкілля, інформації тощо) від реальних або потенційних загроз, які можуть завдати шкоди життю, здоров'ю, та добробуту людини, суверенітету, територіальній цілісності держави. Конкретне значення терміну залежить від сфери застосування, наприклад, державна безпека стосується захисту держави та «спрямовується на попередження, своєчасне виявлення і запобігання зовнішнім та внутрішнім загрозам» [17], національна безпека, як безпека суспільства захист життєво важливих інтересів та цінностей, який підтримується функцією

військового та цивільного, державного та недержавного секторів системи національної безпеки [22], а інформаційна безпека – стан захищеності об'єкта від інформаційних загроз [16], а також захист інформаційних систем.

Аналіз терміну «безпека» у ДСТУ дозволяє зробити висновок, що термін «безпека» тлумачиться, як:

– відсутність або нейтралізація загроз, зовнішніх та внутрішніх;

– захист національних інтересів від загроз, що стосуються держави, суспільства та особистості;

– стан захищеності держави як інституту, її суверенітету та територіальної цілісності,

– стан захищеності людини від загроз її життю, здоров'ю та добробуту,

– стан захищеності особи та суспільства від ризику зазнати шкоди.

На думку дослідників «безпека» – складне соціально-політичне явище, оскільки акумулює в собі багатогранну життєдіяльність, накопичений історичний досвід, зрештою, уподобання і культуру кожної людини (індивіда), суспільства, держави, загалом земної цивілізації [12]. Дослідник І. Корж вважає, що за своєю сутністю «феномен безпеки є суб'єктним рефлексивним визначенням (оформленням) існування, опосередкованого відсутністю небезпеки» [9].

Згідно Великого тлумачного словника сучасної української мови «безпека» характеризує стан, коли кому-, чому-небудь ніщо не загрожує [2]. Зрозуміло, що поняття «безпека» знайшло відображення в українському законодавстві в «різних безпекових термінах, як-то: національна безпека, державна безпека, воєнна безпека, інформаційна безпека, кібербезпека тощо», характеризуючи, як «захищеність» від різнобічних загроз [8].

Науковець І. Корж виділяє три концептуальних підходи щодо поняття «безпека»: «відсутність загроз системі; захищеність системи від наявних та ймовірних загроз; загрози існують завжди, вони негативно впливають на систему, однак вжиті заходи мінімізують

 DOI 10.34132/pard2025.29.12

їхній негативний вплив, що дає змогу системі функціонувати і розвиватися» [8].

Тобто поняття «безпека, стосується всіх сфер суспільного життя. Саме тому на думку І. Солопової і К. Соколецької безпека «є ефективним механізмом урегулювання соціальних конфліктів, ліквідації наслідків криз, що перешкоджають поступальному суспільному розвитку та стабільності» [18]. Зрозуміло, що у регулюванні сфери безпеки: важлива роль відводиться державної владі, громадянам, органам місцевого самоврядування. Саме тому безпеку громади потрібне розглядати як стан захищеності населення громади її території, інфраструктури й довкілля, тобто захист всіх сфер життєдіяльності місцевого співтовариства, що дозволяє забезпечувати стабільний розвиток громади. Звертаючи увагу на те, що об'єктом безпеки є територіальна громада та її мешканці.

Зауважимо, що у вказаному дослідженні зосередимо основну увагу на безпеці територіальної громади. Варто підкресли, що в ході реформи децентралізації протягом 2015-2020 років в Україні було утворено 1070 об'єднаних територіальних громад. Завдання яких надавати жителям якісні й доступні публічні та інші послуги, а також забезпечення безпеки територіальної громади і безпеки місцевого населення (місцевого співтовариства.

Однак вторгнення РФ у лютому 2022 року принесло небачені виклики як для української держави так і громад, як тих, що опинилися у зоні бойових дій і тих, що віддалені від фронту. В той же час воно продемонструвало успіх реформи децентралізації та готовність українських громад швидко реагувати на зовнішні та внутрішні загрози [11].

Отже поняття «безпека територіальної громади» безпосередньо пов'язана з територіальною громадою (села, селища, міста), мешканці якої самостійно вирішують місцеві питання через утворені ними органи самоврядування [14]. Тобто територіальна громада не лише люди, місцеве співтовариство й територія на якої вони проживають, органи влади, які вони обирають та ресурси, які мають та використовують в інтересах місцевих мешканців.

Однак треба зазначити, що серед науковців та практиків з публічного управління існують різні погляди на проблему безпеки територіальної громади, є складові. Так Є. Крапивіна замість поняття «безпека територіальної громади» частіше використовує термін «безпечна громада» для характеристики безпеки громадського простору, безпечного житла, інфраструктурної безпеки тощо [10]. Зрозуміло, що в умовах війни реагування на безпекові виклики є нагальною потребую територіальних громад. Саме громада повинна гарантувати безпеку та захист прав громадян. А тому проблема забезпечення безпеки громади її мешканців залишається важливою і у період повоєнного відновлення.

Дослідник В. Орлов привертає нашу увагу до повоєнної безпеки громад, яка на думку науковця повинна мати такі складові:

1) фізична безпека (забезпечення охорони публічного порядку, захист від тероризму та інших форм насильства);

2) інформаційна безпека (захист від дезінформації, пропаганди та інших інформаційних загроз);

3) економічна безпека (відновлення економіки громад, створення робочих місць і забезпечення соціальної підтримки);

4) соціокультурна безпека (відновлення соціальних зв'язків, підтримування традицій і цінностей громад) [13].

Тобто поняття «безпечна громада» напряму пов'язана з місцем проживання, де людина відчуває захищеність життя, інфраструктури, тощо. Це територія громади де органи місцевого самоврядування, члени громади активно працюють над забезпеченням належного рівня організації безпеки, створюючи безпечні умови для життя її членів.

На нашу думку, безпека територіальної громади – це не тільки відсутність загроз життєво важливим інтересам її мешканців, захист їхнього життя, здоров'я, прав, свобод в усіх сферах соціально-економічного, екологічного,політичного життя. До безпеки територіальної громади відноситься також і правова культура населення і можливості правоохоронних органів та громадських формувань та об'єднань з охорони громадського порядку, комплекс програмно-апаратних та організаційних заходів для посилення безпеки

 DOI 10.34132/pard2025.29.12

населення, захисту стратегічних об'єктів та об'єктів забезпечення життєдіяльності територіальної громади, безпеки дорожнього руху.

Консолідуючи наявні напрацювання можна зробити висновок про те, поняття «безпека територіальної громади» є системним комплексним поняттям, що охоплює всі питання пов'язані з захистом життєво важливих інтересів членів місцевого співтовариства від будь-яких загроз. Саме тому необхідність розробки та впровадження механізмів забезпечення безпеки на рівні кожної територіальної громади можна розглядати, як складову їх успішного розвитку, вдосконалення їх безпекового простору, захисту життя, здоров'я, майна, інфраструктури її довкілля від різних загроз, особливо в умовах воєнного та повоєнного стану. Концепція безпеки територіальної громади базується на принципах: людиноцентрічності, комплексності, партнерства, превентивності, відкритості та участь членів громади в управлінні громадою (рис. 2).

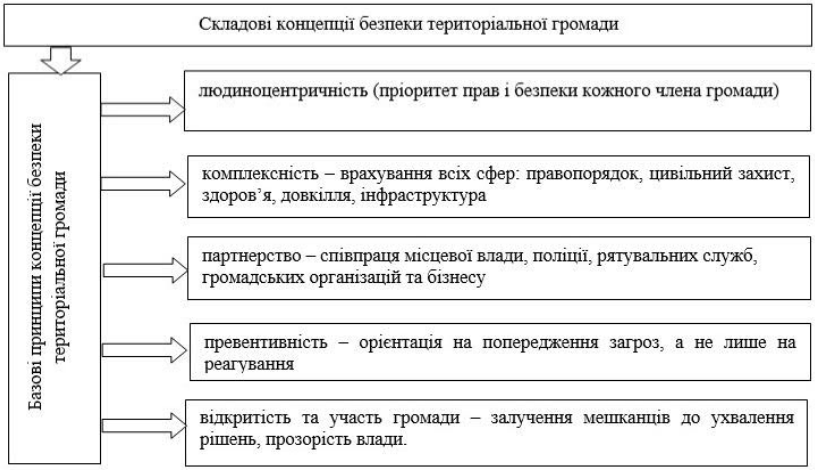

Рис. 2. Базові принципи концепції безпеки територіальної громади.
Джерело: сформовано автором

Отже, їх реалізація на рівні громади відбувається за допомогою механізмів безпеки територіальної громади, які спрямовані на забезпечення захищеності кожного члена місцевого співтовариства.

Під механізмами забезпечення безпеки територіальної громадинами розуміється комплекс заходів, спрямованих на запобігання, захист та усунення загроз, що можуть негативно впливати на безпеку громади та її мешканців. На нашу думку механізми можуть бути різними за характером, обсягом та сферою застосування, тобто охоплювати широкий спектр питань, які належать, як до компетенції органів державної влади так і органів місцевого самоврядування.

Вважаємо, що до механізмів забезпечення безпеки територіальної громади можна віднести, зокрема нормативно-правові (законодавчі), Інформаційно-аналітичні, фінансово-економічні, організаційно-правові, соціально-комунікативні (соціально-психологічні), інженерно-технічні, кадрові та освітні тощо.

Так на рівні держави формуються законодавчі механізми, тобто приймаються закони та інші нормативно-правові акти спрямовані на забезпечення безпеки. Створюються спеціальні органи та служби (Служба безпеки України, органи внутрішніх справ, служби цивільного захисту, а також служби безпеки у приватних організаціях). До органів місцевого самоврядування відносяться питання «інфраструктури територій (створення безпечних просторів; належне освітлення вулиць; забезпечення рівних можливостей для пересування людей з інвалідністю тощо)», а також боротьба зі злочинністю [20].

Вважаємо, що до основних видів механізмів забезпечення безпеки можна віднести ті, що формують систему захисту населення і території громади, забезпечуючи прийнятні умови життєдіяльності її членів. Саме тому ми виділяємо:

– по-перше, інформаційно-аналітичний механізм, що забезпечує моніторинг ситуації на основі комплексного аналізу загроз, розуміння проблем та потреб жителів, доступ до достовірної інформації, аналіз ризиків вразливості громади;

 DOI 10.34132/pard2025.29.12

– по-друге, організаційно-правовий за допомогою якого органами місцевого самоврядування, органами національної поліції, службою цивільного захисту, комунальними підприємствами, громадськими формуваннями з охорони порядку забезпечується правопорядок на території громади, захист від злочинності та надзвичайних ситуацій, приймаються програми безпеки громади, що дозволяє створення умов для комфортного та безпечного проживання громадян;

– по-третє, соціально-психологічний (соціально-комунікативний) спрямований на забезпечення партнерства влади та громади, через громадські слухання, консультації щодо безпеки, підвищення рівня обізнаності населення, реалізацію соціальних програм покращення умов життя членів громади, планування роботи з вразливими групами (діти, люди похилого віку, внутрішньо переміщені особи);

– по-четверте, фінансово-економічний механізм складовими якого є стратегічні показники фінансової безпеки громади, ресурсне забезпечення реалізації програми «безпечна громада», залучення грантів, реалізація проєктів з міжнародними організаціями та бізнесом, інвестиції у розвиток безпекових технологій, страхування від ризиків;

– по-п'яте, інженерно-технічний, що передбачає встановлення систем відеоспостереження, освітлення вулиць і громадських місць, облаштування укриттів та захисних споруд, системи раннього оповіщення населення, безпеку дорожнього руху;

– по-шосте, кадровий та освітній, що спрямований на підготовку та підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування, навчання населення правилам безпечної поведінки (курси з до медичної допомоги, евакуаційні тренування).

Як бачимо механізми забезпечення безпеки територіальної громади охоплюють широкий спектр дій, заходів та інструментів. При характеристиці механізмів забезпечення безпеки важливим є врахування місцевих особливостей та потреб мешканців територіальної громади та спроможність органів місцевого самоврядування підтримувати фінансову стабільність та

економічний розвиток територіальної громади, за якого як зазначає С. Співак, «громада спроможна формувати фінансові ресурси в обсязі, достатньому для забезпечення економічного, соціального та екологічного розвитку, ефективно їх розподіляти й оптимально використовувати, оперативно реагуючи на будь-які зміни ринкової кон'юнктури» [1].

Отже, безпечною територіальною громадою є така громада, у якій місцевий бюджет, інфраструктурні, організаційно-правові, інженерно-технічні, та кадрові ресурси є достатніми для самостійного забезпечення безпеки громади,відсутність загроз і захищеність прав та інтересів її членів, їх майна, як у короткострокової, так і в довгострокової перспективів умовах впливу на неї зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих факторів. Саме тому нами пропонуються наступні рекомендації щодо створення системи безпеки територіальної громади:

1. Організаційні заходи:

– створити при органі місцевого самоврядування координаційний орган з питань безпеки (наприклад, раду безпеки громади);

– призначити відповідальних осіб (департамент/відділ безпеки, координатор програм безпеки);

– налагодити партнерство з поліцією, ДСНС, медичними установами, громадськими організаціями.

2. Правова база та стратегічне планування:

– розробити та ухвалити Програму «Безпечна громада» із чіткими завданнями, показниками та фінансуванням;

– передбачити заходи з охорони правопорядку, цивільного захисту, інформаційної, соціальної та екологічної безпеки;

– інтегрувати безпекові питання у стратегію розвитку громади.

3. Інженерно-технічні рішення:

– встановити систему відеоспостереження («Безпечне місто/село»);

– забезпечити освітлення вулиць та пішохідних переходів;

– облаштувати укриття, захисні споруди, евакуаційні маршрути;

 DOI 10.34132/pard2025.29.12

– встановити системи раннього оповіщення населення (сирени, мобільні додатки, СМС);

– використовувати «розумні технології» для моніторингу комунальної інфраструктури.

4. Соціальні та освітні заходи:

– організувати тренінги для мешканців (домедична допомога;дії під час надзвичайних ситуацій;мінна та кібербезпека);

– проводити інформаційні кампанії з формування культури безпеки;

– створити програми підтримки вразливих груп (діти, літні люди, внутрішньо переміщені особи).

5. Фінансове забезпечення:

– закладати фінансування безпеки в місцевий бюджет;

– залучати державні субвенції та кошти міжнародних донорів;

– розвивати партнерство з бізнесом (наприклад, спільні проєкти з встановлення камер відеонагляду).

6. Інформаційно-аналітичний блок:

– створити моніторинговий центр безпеки (аналітичний центр);

– збирати та аналізувати дані про криміногенну, екологічну й соціальну ситуацію;

– публікувати звіти для громади, забезпечуючи прозорість і довіру.

7. Система заходів, спрямована на запобігання, попередження негативних наслідків та взаємодія з громадою:

– підтримувати громадські формування з охорони правопорядку;

– налагодити канали швидкого інформування (чат-боти, гарячі лінії, мобільні застосунки);

– залучати молодь та активістів до програм «сусідська варта», волонтерських ініціатив.

Вважаємо, що реалізація запропонованих рекомендацій допоможе органам місцевого самоврядування поетапно створити інтегровану систему безпеки територіальної громади. Однак це можливо лише за активної участі в цьому процесі членів місцевого

співтовариства. Тому що їх участь в розробці й реалізація цих заходів сприяє підвищенню рівня довіри населення до місцевої влади та зменшенню соціальної напруги в умовах воєнного та повоєнного стану.

Висновки. Виходячи з викладеного, можна стверджувати, що безпека є невід'ємною складовою сталого розвитку території громади. Її забезпечення тісно пов'язане із загальною спроможністю органів місцевого самоврядування ефективно управляти громадою, реагувати на загрози різного характеру та забезпечувати стабільне функціонування місцевих систем життєзабезпечення. Сучасні територіальні громади, що володіють високим рівнем інституційної, соціальної та економічної стійкості, здатні не лише підтримувати належний рівень соціально-економічного розвитку, але й оперативно реагувати на надзвичайні ситуації, захищати критичну інфраструктуру, а також протистояти як зовнішнім, так і внутрішнім викликам. Здатність до своєчасної мобілізації ресурсів, ефективної комунікації та координації дій на місцевому рівні є основою для збереження громадського порядку та довіри з боку жителів громади.

Таким чином, безпека територіальної громади може вважатися досягнутою лише за умови, коли її мешканці реально відчувають відсутність загроз, впевненість у захищеності власних прав, свобод та інтересів, а також мають довіру до спроможності місцевої влади діяти в їхніх інтересах у кризових ситуаціях.

Система безпеки територіальної громади – це складний багаторівневий механізм, який охоплює широкий спектр заходів та інструментів. До таких механізмів належать:

– нормативно-правові – розробка і впровадження локальних нормативних актів, що регламентують дії у сфері безпеки, цивільного захисту, охорони правопорядку тощо;

– організаційні – структур і служб, відповідальних за безпеку, формування місцевих планів дій у надзвичайних ситуаціях, координація з державними органами влади;

– інженерно-технічні – укріплення об'єктів критичної інфраструктури, встановлення систем відеоспостереження,

 DOI 10.34132/pard2025.29.12

розбудова укриттів, оновлення транспортної та енергетичної інфраструктури;

– соціально-комунікативні – проведення інформаційно-просвітницьких кампаній, налагодження зворотного зв'язку з мешканцями, активізація участі громадськості у питаннях безпеки;

– фінансово-економічні – раціональне планування бюджету громади з урахуванням потреб безпекового сектору, залучення зовнішніх інвестицій, грантів і ресурсів;

– кадрово-освітні – підготовка фахівців, підвищення кваліфікації працівників служб безпеки, навчання населення діям у надзвичайних ситуаціях;

– інформаційно-аналітичні – збір, обробка та аналіз інформації про потенційні загрози, розробка прогнозів та сценаріїв реагування.

Застосування цих механізмів у комплексі дозволяє громадам не лише забезпечувати належний рівень безпеки, а й формувати сприятливе середовище для розвитку, збереження життя і здоров'я мешканців, а також сталого функціонування усіх сфер життєдіяльності.

Перспективи вивчення, порушеної нами в статті проблеми, вбачаються в розгляду питання забезпечення безпеки територіальних громад в сучасному суспільстві, як одного факторів.

МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

У статті розкрито сутність та особливості формування механізмів забезпечення безпеки територіальної громади в умовах сучасних суспільно-політичних трансформацій, загроз і викликів, зокрема в контексті децентралізації, воєнного стану та зростаючої ролі громадянського суспільства. Наголошено, що після впровадження реформи децентралізації в Україні територіальні громади, отримавши ширші повноваження та фінансову автономію, набули ключового значення у забезпеченні сталого розвитку держави. Зміцнення інституційної та ресурсної спроможності громад супроводжується зростанням їхньої

відповідальності за безпекову ситуацію на місцях, особливо в умовах зростаючих зовнішніх і внутрішніх загроз. Демонструючи здатність оперативно реагувати на виклики, громади активно захищають об'єкти критичної інфраструктури, ефективно мобілізують наявні ресурси, забезпечують соціальну згуртованість і тим самим роблять вагомий внесок у збереження загальнонаціональної стабільності. Окреслено ключові аспекти нормативно-правового, інституційного, організаційного та інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки на локальному рівні. Зазначено, що ефективність системи безпеки громади залежить від взаємодії органів місцевого самоврядування, національної поліції, добровольчих формувань, структур цивільного захисту, а також активної участі мешканців. Особливу увагу приділено аналізу загроз безпеці територіальних громад, серед яких – військова агресія, терористичні акти, техногенні аварії, кіберзлочинність, правопорушення, а також соціальна нестабільність. Розглянуто існуючі підходи до формування безпекової політики на місцевому рівні, зокрема через створення місцевих програм безпеки, розробку стратегій сталого розвитку, запровадження сучасних цифрових інструментів моніторингу та управління ризиками. У статті запропоновано модель комплексного механізму забезпечення безпеки громади, що поєднує правові, організаційні, комунікаційні та ресурсні елементи, а також наголошено на важливості міжсекторального партнерства, підзвітності влади громаді й адаптивного управління у кризових ситуаціях. Отримані результати можуть бути використані в діяльності місцевих органів влади, експертного середовища, дослідників та практиків у сфері публічного управління й безпеки.

Ключові слова: *безпека, громадська безпека, безпека громади, місцеве самоврядування, публічне управління, децентралізація.*

Author Contributions: Conceptualization, L.M.; Writing – original draft, L.M.; Writing – review & editing, L.M. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.
Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.
Informed Consent Statement: Not applicable.
Data Availability Statement: Data is contained within the article.
Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Varnalii, Z., & Harmashova, O. (2015). *Konkurentospromozhnist natsionalnoi ekonomiky: problemy ta priorytety innovatsiinoho zabezpechennia [Competitiveness of the national economy: problems and priorities of innovative support]*. Kyiv: Znannia Ukrainy [in Ukrainian].

2. Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [Large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language]. (n.d.). (2007). Kyiv: VTF «Perun» [in Ukrainian].

3. Horbatiuk, S.Ye. (2016). Evoliutsiia fenomenu bezpeky: vid starodavnikh polityko-pravovykh uchen – do suchasnoi naukovoi dumky [Evolution of the phenomenon of security: from ancient political and legal teachings to modern scientific thought]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Seriia: Derzhavne upravlinnia – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Series: Public Administration,* 2, (pp. 28-35) [in Ukrainian].

4. Bezpeka u nadzvychainykh sytuatsiiakh. Navchannia naselennia diiam u nadzvychainykh sytuatsiiakh. Osnovni polozhennia. Chynnyi vid 2010-01-01 [Security in emergencies. Training the population in actions in emergencies. Basic provisions. Effective from 2010-01-01]. (n.d.). (2009). Kyiv [in Ukrainian].

5. Okhorona pratsi. Terminy ta vyznachennia osnovnykh poniat [Occupational safety. Terms and definitions of basic concepts]. (n.d.). (2010). *dnaop.com.* Retrieved from: https://dnaop.com/html/34095/doc-DSTU_2293-99 [in Ukrainian].

6. Okhorona pratsi. Terminy ta vyznachennia osnovnykh poniat [Occupational safety. Terms and definitions of basic concepts]. (n.d.). (2014). *online.budstandart.com.* Retrieved from: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=61781 [in Ukrainian].

7. Zakon Ukrainy Konstytutsiia Ukrainy vid 28 cherv. 1996 r. No. 254k/96-VR [Law of Ukraine Constitution of Ukraine dated June 28, 1996 No.

254k/96-VR]. *www.president.gov.ua.* Retrieved from: https://www.president.gov.ua/documents/constitution [in Ukrainian].

8. Korzh, I. (2019). Bezpeka: medotolohichni pidkhody do poniattia [Safety: methodological approaches to the conce]. *Natsionalnyi medychnyi zhurnal: teoriia ta praktyka – National medical journal: theory and practice*, (pp. 68-72) [in Ukrainian].

9. Korzh, I.F. (2013). *Administratyvno-pravove rehuliuvannia vidnosyn u sferi derzhavnoi bezpeky Ukrainy [Administrative and legal regulation of relations in the sphere of state security of Ukraine]*. Vinnytsia : TOV «Nilan-LTD» [in Ukrainian].

10. Krapyvin, Ye. (2020). Kontseptsiia «Bezpechna hromada»: vzhe na chasi [The concept of «Safe community»: it's time]. *pravo.org.ua.* Retrieved from: https://surl.li/myeyqg [in Ukrainian].

11. Mistseve samovriaduvannia yak chynnyk stiikosti tylu [Local self-government as a factor in the stability of the rear]. (n.d.). (2023). *decentralization.gov.ua.* Retrieved from: https://surl.li/nxnbqi [in Ukrainian].

12. Natsionalna bezpeka Ukrainy metodolohichni aspekty, stan i tendentsii rozvytku [National security of Ukraine methodological aspects, state and development trends]. (n.d.). (2000). Irpin: Akademiia DPS Ukrainy [in Ukrainian].

13. Orlov, V. (2024). Povoienna arkhitektura bezpeky hromad. Vizii maibutnoho: konstytutsiinyi vymir povoiennoho vidnovlennia Ukrainy ta yevropeiskoi intehratsii [Post-war architecture of community security. Visions of the future: constitutional dimension of post-war restoration of Ukraine and European integration]. *papers.ssrn.com*. Retrieved from: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5001025 [in Ukrainian].

14. Zakon Ukrainy Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini vid 21 trav. 1997 r. No. 280/97-VR [The Law of Ukraine On Municipal Self-Government in Ukraine dated May 21, 1997 No. 280/97-VR]. *www.president.gov.ua*. Retrieved from: https://surl.li/cadtkw [in Ukrainian].

15. Zakon Ukrainy Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy vid 21.06.2018 No. 2469-VIII [Law of Ukraine On National Security of Ukraine dated 21.06.2018 No. 2469-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text [in Ukrainian].

16. Zakon Ukrainy Pro Osnovni zasady rozvytku informatsiinoho suspilstva v Ukraini na 2007-2015 roky vid 09.01.07 r. No. 537-V [Law of Ukraine On the Basic Principles of the Development of the Information Society in Ukraine for 2007-2015 dated 09.01.07 No. 537-V]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://surl.li/zokobn [in Ukrainian].

17. Ukaz Prezydenta Ukrainy Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 30 hrudnia 2021 roku «Pro Stratehiiu zabezpechennia derzhavnoi bezpeky» vid 16.02.2022 No. 56/2022 [Decree of the President of Ukraine On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated December 30, 2021 «On the Strategy for Ensuring State Security» dated February 16, 2022 No. 56/2022.]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://surl.li/fvmtnv [in Ukrainian].

18. Solopova, I.V., & Sokoletska, K.M. (2023). Bezpeka yak tekhnolohiia derzhavnoi vlady [Security as a Technology of State Power]. *Pivdennoukrainskyi pravnychyi chasopys – South Ukrainian Law Journal*, 3, (pp. 102-107) [in Ukrainian].

19. Franchuk, V.I. (2016). *Teoriia bezpeky sotsialnykh system [Theory of security of social systems]*. Lviv: LvDUVS [in Ukrainian].

20. Shadska, U. (2018). *Bezpeka hromady: poshuk spilnykh rishen [Community security: search for joint solutions]*. Kyiv [in Ukrainian].

21. Shutyi, M.V. (2014). Aspekty vyznachennia poniattia «bezpeka» ta yoho znachennia dlia zabezpechennia osobystoi bezpeky pratsivnykiv orhaniv vnutrishnikh sprav Ukrainy [Aspects of the definition of the concept of «security» and its significance for ensuring the personal security of employees of the internal affairs bodies of Ukraine]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo – Foreign trade: economics, finance, law*, 3. Retrieved from: https://surl.li/zoynen [in Ukrainian].

22. Mijalkovic, S., & Blagojevic, D. (2014) The basis of national security in international law. *Nauka, bezbednost, policija*, 2, (pp. 49-68) [in English].

23. Fisher, D. (1993). *Non-military aspects of security: A system approach.* Aldershot etc. Dartmouth [in English].

24. Shtyrov, O., & Hirzhev, A. (2018). Sutnist mehanizmu derzhavnogo upravlinnja procesom stvorennja spromozhnih gromad. [The essence of the mechanism of state management of the process of creating prosperous communities]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 1, (pp.177–193). Retrieved from: https://doi.org/10.26693/pard2018.01.03 [in Ukrainian].

Відомості про автора/ Information about the Author

Лілія Мунтян, к. тех. н., доцент кафедри морфології та громадського здоров'я, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: lili.muntyan@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0000-0001-8456-4564.

Liliia Muntian, Candidate of Engineering Sciences, Associate Professor, Department of Morphology and Public Health, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: lili.muntyan@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0000-0001-8456-4564.

Muntian, L. (2025). Mechanisms of ensuring the security of a territorial community. Public Administration and Regional Development, 29, 948-968. https://doi.org/10.34132/pard2025.29.12

DOI 10.34132/pard2025.29.13

Отримано: 7 березня 2025
Змінено: 2 травня 2025
Прийнято: 30 травня 2025
Опубліковано:
30 вересня 2025

Received: 7 March 2025
Revised: 2 May 2025
Accepted: 30 May 2025
Published:
30 September 2025

Moshe Sanyumba
David Mandiyanike

INTERAGENCY COLLABORATION: A CONCEPT FIT FOR SECURITY DYNAMICS WHEN DRIVEN THROUGH GOVERNMENT POLICY

Interagency collaboration is crucial for managing complex security issues in Botswana, including regional disputes, political violence, and environmental degradation. This is enabled and driven through government policy acts. Furthermore, policy frameworks, and national strategies prove to be crucial in sustainable collaboration. Technology has enhanced military cooperation, and Botswana's Joint Military Commission supports international information sharing. This study proposes interagency collaboration as an alternative model that captures the dynamic processes at work among various security role actors. This paper is an original qualitative research that was set to answer the following central question; how well is interagency collaboration developed in Botswana, and what is its role in addressing emerging security issues? A key finding of the research was that Botswana has numerous inter-organisational forums and mechanisms in place to coordinate collaboration between government departments, private organisations, and, to a lesser extent, civil society organisations on both operational and policy matters. Interagency collaboration enhances policy creation, reduces conflict, and boosts efficiency. However, challenges like lack of familiarity, communication, and trust can hinder effective implementation. The study recommends fostering interagency

framework development and implementing an institutional paradigm for nationwide security efforts.

Keywords: *interagency collaboration, security dynamics, coordination, joint operations, Botswana.*

Statement of the problem in a general form. Interagency collaboration is crucial for managing complex security issues in Botswana, including regional disputes, political violence, poaching, health-related pandemics, and environmental degradation. Technology has enhanced military cooperation, and Botswana's Joint Military Commission supports international information sharing. The purpose of this article is to assess the extent and effectiveness of interagency collaboration within Botswana's security landscape, while highlighting its critical role in addressing the country's evolving and multifaceted security challenges.

The world is ever-changing. Consequently, security concerns adapt in response to environmental changes. Emerging security issues necessitate innovative solutions to address these developing dynamics. The existing structures are partially non-compliant with these changes. Historically, terrorism fell under the jurisdiction of law enforcement, however currently, as an example, the military is involved. An additional example is the involvement of other stakeholders in anti-poaching initiatives in Botswana to support the Department of Wildlife and National Parks (DWNP). The government of Botswana further engaged security agencies to guard against pandemics in the case of COVID-19 and natural disasters like floods. Other strategic and technical coordination structures such as the Presidential COVID-19 Task Force that were established in response to the pandemic (Ministry of Health and Wellness, 2021). Additionally, in response to floods since late 2024, the government formed a national disaster task force from different security agencies to coordinate emergency response efforts. This is a clear demonstration that there is political will to support interagency collaboration. Political leadership and statutory frameworks such as Presidential task forces and national disaster policies shape collaboration. During crises, *ad hoc* methods are implemented to handle problems, however, these methods are not

 DOI 10.34132/pard2025.29.13

sufficient without codified government policies to institutionalise collaboration [3]. This necessitates a comprehensive governmental strategy that integrates various resources to foster cooperation and coordination, thereby attaining interagency collaboration for a secure environment. These are situations in which security services must adjust and assume supplementary duties outside their core responsibility. This transition frequently takes place amidst increased security apprehensions, crises, or significant events, requiring a cooperative strategy across security organisations.

Such a complex security environment necessitates similarly sophisticated and adaptable strategic policy responses. Interagency collaboration is critical in promoting 'whole-of-government' or 'comprehensive' approaches to crisis resolution [19] and developing effective policy solutions to numerous security problems and crises. The implications of ineffective reactions, particularly in the treatment of complex situations, are catastrophic. However, interagency collaboration remains a difficulty for Botswana and international partners. Intra-sector coordination is frequently challenging in areas such as defence, police, intelligence, and wildlife conservation. Botswana is also dealing with and will continue to face serious challenges from complex violent and nonviolent security crises such as regional conflicts, politically motivated public violence, armed groups, robbing criminal gangs, and environmental degradation. Interagency collaboration is essential for effectively addressing an increasing array of intricate security concerns that transcend geographic and organisational limits.

Military action is no longer the primary security policy response to crises, and it is becoming increasingly difficult for a single state, group of states, or international organisation to interfere in a crisis scenario. In today's complicated world, security crises are common and complex events with numerous entangled and mutually reinforcing factors. The central question for this paper is: how well is interagency collaboration developed in Botswana, and what is its role in addressing emerging security issues? In addition, this question is addressed by further breaking it down into sub-questions to establish, the understanding of interagency collaboration in a security setting, its importance in dealing with security

dynamics and the challenges it faces. The paper gives a brief background of interagency collaboration to lay a foundation for the discussion, this is followed by a methodology to spell out the collection and analysis of data. Then findings and analysis of the study are enumerated followed by a conclusion.

Interagency collaboration emerged following the recognition of inadequacies in governmental attempts to provide a safe environment. O'Connor (2009) contends that prior to the September 11, 2001 (9/11) catastrophe, there existed certain evidence suggesting that the terrorist attacks may have been anticipated. This was based on the insufficient information exchange among several entities that were safeguarding against such contingencies. These encompassed all security agencies directly engaged in the counter-terrorism efforts. In addition, O'Connor [20] asserts that the 9/11 Commission Report advocated for 'Unity of Effort' because of the lack of collaboration and coordination across security agencies. Unity of effort entails re-organising the national security framework to synchronise interagency national achievements, ensuring their institutionalisation [28]. Consequently, interagency collaboration emerged as a concept including several stakeholders striving towards a shared objective, therefore, 9/11 initiated the introduction of policy reforms. However, this did not signify the start of interagency collaboration, as several groups, like the military, previously engaged in comparable practices.

Harm and Hunt [10; 11] assert that cooperation in military operations is not a new occurrence. This has attained significant progress due to the continuous enhancement of technology. The advent of airpower into military operations has clearly created a new dimension in the conduct of combat, distinct from land and sea engagements. Airpower represented an extra domain on the battlefield capable of accomplishing simultaneous and sequential objectives across many locations, in combination with land and sea domains. Achieving these effects necessitates extensive synchronisation in both planning and execution. Consequently, a new strategy for collaboration across all battle domains or joint operations was established to attain unity of effort. The emergence of new realms, such as space and internet, has led to the introduction of pertinent collaboration rules.

 DOI 10.34132/pard2025.29.13

In addition to the current doctrine for inter-service collaboration inside the military, there is a growing interest in collaboration across agencies due to the presence of instruments of national power, of which the military is a component. Mastapeter asserts that "instruments of national power are all means available for employment in the pursuit of national objectives" [18]. The instruments of national power comprise diplomacy, information, military, and economics (DIME). The implementation of the DIME encompasses the methods and resources utilised to attain national objectives. To attain the required objectives, it is essential to maintain the harmonisation and equilibrium of all power instruments. This synchronisation fosters interagency collaboration. Historically, the military functioned independently, resulting in collaboration being confined solely to actions inside the military and across military branches. The integration of the military with civilian organisations and the necessity for military involvement in occasionally civilian-led initiatives, such as peace support operations, has highlighted the shift towards collaboration among government agencies at all levels, including the military.

Harm and Hunt [10; 11] note that certain organisations, such as the military, which have historically been known for their isolation from other organisations, are increasingly reliant on collaborating with other agencies to achieve national objectives. This is due to the interdependence of various agencies' operations. In the past, cooperation was typically limited to military services, specifically the army, navy, and air force. In light of the current shift in security perception, it is imperative that all government agencies collaborate in accordance with the nature of the crisis the government is attempting to resolve. This is also motivated by the reasons for the necessity of interagency collaboration.

Results and Discussion. The national level is an extremely demanding environment that calls for collaboration, necessitating smooth operating procedures of a country's central government. According to Jeffrey [13] collaboration eliminates the barriers between partners in order to optimise the utilisation of mutually beneficial assets and shared objectives. When stakeholders consistently neglect interdepartmental communication, the organisation is said to exhibit a 'Silo Mentality'. Most initiatives include several stakeholders and need organisational

collaboration and coordination. However, a few formal structures, and a few cross-departmental conceptual and legal underpinnings for collaboration, at the strategic level, result in poor coordination for shared tasks when the need arises. To navigate through this, the following questions are to be answered: What is the comprehension and explanation of interagency collaboration in a security setting? What is the importance of interagency collaboration in dealing with security dynamics? What is the role of government policy in interagency collaboration? What are the challenges in interagency collaboration?

The knowledge acquired from addressing the aforementioned questions establishes a theoretical framework for interagency collaboration in security, utilising global examples that highlight security cooperation and offering insights into the application of interagency collaboration. It provides insights into the capacity challenges impacting interagency security cooperation, along with policy suggestions. Discrepancies in organisational structures, planning approaches, and funding sources might hinder interagency collaboration, resulting in a disjointed array of operations that may deplete scarce resources and reduce the overall effectiveness of state programmes. Gillispie [8] posits that the absence of consistency across security services may lead to conflicting agendas, with each agency prioritising its individual interests over collective goals, hence exacerbating resource pressure and hampering collaboration operations. Consequently, it becomes challenging to delineate security responsibilities and protocols for the collaboration of many entities engaged in security efforts. Moreover, collaboration must occur on an equitable and voluntary basis; each agency must contribute equally to a shared objective. Therefore, collaborative procedures are most likely to work when there is scope for negotiation, when stakeholders require one another to attain both individual and collective objectives, and when there is a readiness to engage.

A government cannot disregard internal security threats, like transnational crime, terrorism, or human rights violations. Therefore, mobilisation of all security agencies in collaboration to protect the citizens is inevitable. Human security is a major concern for the state. Trobbiani [32] argues that the state is frequently viewed within the human secu-

 DOI 10.34132/pard2025.29.13

rity framework as only one of the participants, or perhaps as part of the issue itself. In contrast, it ought to be seen as the primary security provider; its stability and legitimacy provide the principal sources of protection for its population against different threats. Bellamy [1] in addition asserts that the state is pivotal in ensuring security, and that personal security and national security frequently enhance one another. A secure state is essential for individual protection; nonetheless, it is insufficient by itself. Individuals residing in safe states may nonetheless encounter substantial hazards that jeopardise their well-being. As a result, failure to address domestic security issues undermines regional and worldwide peace.

The government of Botswana in recognition of the importance of collaboration has gone further to form cross border relations in the form of the Joint Military Commission (JMC). The JMC, established in the 1990s, is the foundation of international collaboration. Its collaboration aims to share intelligence and undertake cooperative operations. Ndabui [25] argues that entering international partnerships may require states to cede some control over domestic policies, this therefore may lead to resistance in countries concerned with losing autonomy to bigger countries. In addition to barriers to international partnership, the issue of a trust deficit is highlighted, as the decline in trust in international mechanisms and institutions has made countries more inward-looking. Furthermore, there is an issue of varying levels of commitment from partners. Partners may have varied goals, deadlines and levels of commitment to an envisaged project (FasterCapital, 2024). Given the conditions, it is argued that interagency collaboration is still necessary, and the importance of interagency collaboration in security at the lowest levels of operation cannot be overstated. To fully appreciate the utility of interagency collaboration, the definition of the concept is necessary.

Quoting Thomson and Perry (2006) Callens and Verhoest (2022) assert that interagency collaboration is a process wherein independent entities engage in formal and informal negotiations, collectively establishing rules and frameworks that regulate their relationships and decision-making regarding the issues that unite them; it entails shared norms and reciprocal interactions that are advantageous to all parties involved.

According to the Konrad Adenauer Foundation (KAS) (2020) 'Interagency collaboration refers to the art and act of promoting active working relationship among multiple security agencies with a view to improving process outcomes at a reduced cost' (KAS, 2020, p. 5). Interagency collaboration seeks to save expenses by optimising available resources. This prevents redundant efforts by coordinating resources from several entities to attain a shared objective. From an intelligence viewpoint, McIntyre, Palmer, and Franks [20] defined interagency collaboration as the interaction among all stakeholders within the intelligence community. The interaction relies on the use of knowledge and resources to fulfil intelligence community objectives. Furthermore, 'the key points are that collaboration results from co-creation, provides a higher value-added output then [sic] would have occurred if individuals or organizations had acted alone, and serves as a means of achieving an organization's mission [20]. They go on to quote the following authors;

Using Russell Linder formulation, McIntyre (et al, *ibid*) further argue that:

"collaboration is about co-labor, about joining effort and ownership … collaboration occurs when people from different organizations (or units within one organization) produce something together through joint efforts, resources, and decisions making, and share ownership of the final product or service. Collaboration means working together. Effective collaboration means working together efficiently and effectively."

Collaboration initiatives are intricate, necessitating a thorough comprehension of each participating organisation. Numerous researchers regard interagency collaboration as a remedy for addressing complex societal issues [12]. This may be a truth or only an assumption; still, it underscores a crucial notion for governments in executing crisis management. Moreover, while each organisation aims to achieve specific objectives, a unified strategy is essential to align all efforts towards a shared purpose. Interagency collaboration may be a novel notion for certain organisations while being well-established for others. Interagency collaboration entails cooperation or coordination across many government bodies or within different components of a single body. Collaboration therefore, can be assumed to be any cooperative endeavour aimed

 DOI 10.34132/pard2025.29.13

at generating greater public benefit than what could be achieved by the organisations acting independently (fig. 1). Below shows a conceptual model of relationships between key components of interagency collaboration (information sharing, coordination, and integration) resulting in desired National Security Outcomes. The whole process is guided by government policy.

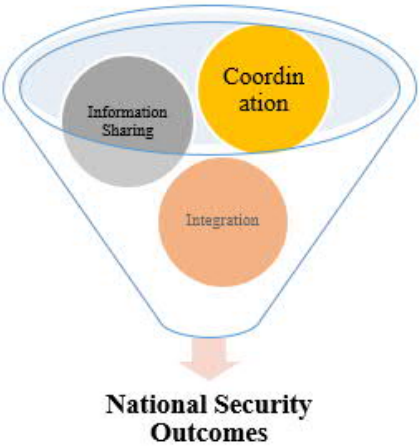

Fig. 1. Collaboration diagram for National Security.
Source: formed by the authors

The presence of several actors with relatively different goals in the same country demonstrates the complexity of the environment, ranging from state versus non-state entities to international state actors. Operating in the same environment implies that some individuals or groups miss out on the sharing of lessons and practices during or after-action evaluations since mission partners have nothing to learn from one another. One may conclude that if interagency collaboration between partners with similar mindsets is difficult, then relationships between those with different mandates will be even more difficult, especially in the early stages of engagements when the partners are immersed in the complexity and reality of the environment. However, such coordination is necessary since multidimensional security efforts rely on it, due to its importance in tackling complicated security challenges.

Reflecting on the history of interagency collaboration reveals a clear necessity for cooperation among agencies. Kaiser articulates the following rationale for interagency collaboration: enhancing efficacy in policy development and execution, fostering awareness of diverse viewpoints and orientations among agencies, alleviating inter-agency conflict, and augmenting agency productivity [14].

Collaborating with many agencies consolidates a range of experiences, skills, and competencies to address a specific issue. This also guarantees a plethora of resources allocated towards attaining a shared objective. This ultimately leads to enhanced efficacy in policy design and execution. Each agency becomes cognisant of the overarching purpose while collaborating with others, since they possess a distinct aim within the broader context that they must fulfil [14]. This serves as an incentive for each agency involved, since they perceive themselves as integral to the collective and would ensure that their responsibilities are met more effectively than when functioning alone. Interagency collaboration enhances policies that address deficiencies in government operations. The response to the COVID-19 pandemic employed a whole-of-government approach, with several departments involved in the development and execution of policies for current and future pandemics. The collaboration among many agencies far exceeds the efforts of a single agency, specifically the Ministry of Health and Wellness in Botswana.

The former United Nations Secretary-General Dag Hammarskjöld argued that ‘Peacekeeping is not a duty for the military, however, only soldiers can accomplish it.’ This implies that a soldier cannot be an effective peacekeeper without acquiring pertinent information and abilities, which can only be attained through specialised training in peacekeeping. It also demonstrates that although peacekeeping is not the primary task of the military, they nonetheless possess the necessary skills for it. Therefore, through interagency collaboration, a soldier gains many perspectives on various circumstances, just as anyone from any of the agencies involved in an interagency collaboration endeavour. Consequently, collaboration between agencies promotes the exchange of information. In peace support operations training, integrated mission planning teams (IMPTs) comprise civilian, military, and police elements.

 DOI 10.34132/pard2025.29.13

Integrated planning enables each component to understand the views of others in problem-solving. This thus allows each agency to expand its knowledge base and perspective in certain issue domains.

Conflict is intrinsically embedded in human interactions. Therefore, it is essential to mitigate conflict and enhance coordination. This is accomplished by restructuring government agencies and programmes via interagency collaboration [15]. Kamensky citing Farber and O'Connell (2017), further acknowledged that interagency disagreement can be advantageous, since it yields certain advantages. Such tensions can engender a system of institutional checks and balances. Conflicts among agencies may arise from insufficient information exchange, a situation that is inherently alleviated with interagency collaboration [15]. Moreover, interagency collaboration mitigates disputes arising from the duplication and overlap of roles [15]. Interagency collaboration necessitates cooperation across agencies, hence mitigating several tensions via close participation in joint efforts.

Resource scarcity often results in diminished productivity. Interagency collaboration promotes productivity when agencies cooperate. Effective communication is essential for prompt responses to circumstances; interagency collaboration facilitates communication, hence enhancing agency efficiency. An informed agency responds appropriately and makes judicious decisions for action. Interagency collaboration yields enhanced service effectiveness and collective problem-solving. This may immediately enhance productivity.

Interagency collaboration involves cooperative efforts with others, particularly in a systematic endeavour. It promotes collaboration among agencies. Harm and Hunt (2009) broaden this collaboration to include the unconditional backing of a competitor and any other organisation that is not directly affiliated with one's own agency. Interagency collaboration aids in circumstances where the organisational framework of a certain agency is inadequate for its activities (Kiernan & Hunt, 2009). They further posit that, in many instances, the criminal element possesses superior weaponry compared to that provided to uniformed police officers and is unbound by rules of engagement or concern for collateral damage, thereby conferring a tactical advantage to the adversary (Kiernan & Hunt

2009). For instance, the military conducts anti-poaching operations in Botswana due to the inadequate capability of the appropriate agency, the wildlife department.

Another instance is the involvement of the Nigerian army in combating the Boko Haram insurgency due to the law enforcement agency's inability to manage the issue stemming from insufficient capability. Similarly, in both anti-poaching efforts and counterinsurgency operations, the opponent is unrestrained by any rules of engagement. Kiernan and Hunt (2009) assert that interagency collaboration aids the military in training and developing operational strategies regarding law enforcement challenges. This is facilitated by a notion referred to as 'Whole of Government'. Furthermore, agencies are likely to be inclined to value collaborative achievements since they facilitate the resolution of complex situations. Interagency collaboration is not always applicable; rather, it is more effectively employed in certain contexts.

McIntyre, Palmer, and Franks identify information exchange, coordination, integration, and networks as essential components of interagency collaboration. Concentrating on these critical domains, interagency collaboration may markedly enhance the efficacy of governmental responses to intricate challenges, eventually resulting in improved results for public safety and national security [20].

The exchange of information enhances coordination and collaboration across agencies. Information facilitates well planned tasks in sync with the adage, "*information is power*.' Possession of information confers a strategic advantage in every scenario. Consequently, information sharing must be a principle of interagency collaboration to facilitate the exchange of varied organisational cultures. Zain, Zahari and Zainol affirm that consequently, knowledge exchange is an essential condition for cooperation to occur and for fostering coordinated and successful decision-making processes. Enhanced coordination and decision-making will yield improved responses for beneficiaries due to the provision of timely and high-quality information. However, data is regarded as one of the most essential assets for safeguarding an agency's domain, authority, and standing. Subsequently, interagency data exchange presents significant challenges [30].

 DOI 10.34132/pard2025.29.13

Coordination in interagency collaboration involves the unification of several government entities to facilitate successful cooperation in achieving a shared objective. The diverse backgrounds of many groups assembled for a certain task can lead to compromises during operational coordination, which may impact the final outcome. Coordination denotes the organised alignment of actions across agencies to guarantee that efforts are complimentary instead than redundant. This entails defining roles, duties, and communication pathways.

Integration requires the real unification of many entities to facilitate ongoing collaboration aimed at attaining a goal. Integration refers to the amalgamation of distinct agencies into a more extensive organisation, representing an administrative concept concerning the interactions inside and between institutions. Therefore, integration entails establishing a cohesive strategy in which agencies not only exchange information but also collaborate effortlessly. This may encompass joint financing projects or the co-location of personnel from several agencies to enhance collaboration.

Networks provide seamless collaboration between agencies and other groups. To promote interagency collaboration, networks often allow particular agencies to use their contacts to persuade other agencies to tackle issue areas. Morningstar asserts that collaboration often progresses via stages, with networking serving as the initial phase when preliminary contact and information exchange occur [23].

These are the critical domains essential for the sustenance of interagency collaboration, while their absence may jeopardise agency cooperation. Despite comprehensive coverage of these domains, several hurdles may obstruct the achievement of interagency collaboration, hence the need to consider challenges is necessary.

Government policy plays an important role in interagency collaboration. It provides direction in issues like prescribing the legal and regulatory framework within which collaboration thrives, guides in the allocation of resources and provides a platform for communication and sharing of information. The legal framework that governs interagency collaboration comprises both legislative laws and regulatory standards. These legal tools enable people in different organisations to work together,

brings clarity in responsibilities, and reduce confusion that may lead to conflict (Edicts Editorial Staff). These tools include, but not limited to the National Anti-poaching Strategy, Disaster Management Policy, and COVID-19 Task Force mandate. Policy ensues the equitable distribution of resources and budgets to all components engaged in collaboration (FasterCapital, 2025). Resource efficiency ensures reduction in duplicated efforts, therefore reducing waste. Policy provides institutional structures and mechanisms that allow collaborating agencies to share information to solve issues. That is, government policy aligns mandates, roles, and resources, and provides for coordination.

According to Hocevar barriers to collaboration consequently underpin those factors identified as key areas of interagency collaboration. Firstly, a lack of acquaintance with other organisations and the absence of communication and information sharing signifies the deficiency in key areas such as integration and information sharing respectively [9]. Bienenstock considering all other key areas of interagency collaboration selects information sharing as the utmost important form of collaboration [2].

Secondly, an insufficiency in these areas points to distrust which is another barrier to interagency collaboration. For example, Young believes that inadequate training on interagency collaboration techniques may render personnel unprepared for successful teamwork. Young further affirms that the absence of a cohesive objective, collaborative endeavours may become fragmented and unproductive [33].

Thirdly, lack of mutual respect within agencies impedes the attainment of interagency collaboration as each party becomes selfish, considering results that only directly affect a particular agency. Distrust and lack of mutual respect undermine coordination and networking which are key areas of collaboration between agencies. Therefore, any factor that undermines the key areas consequently frustrate efforts to attain interagency collaboration.

Hocevar adds other barriers like competition for resources and territoriality and turf protection. These barriers revolve around lack of mutual trust. Gillispie hints that diverse agencies function under varying rules and standards, hindering the alignment of activities and

 DOI 10.34132/pard2025.29.13

objectives [8]. Each agency possesses distinct priorities, perhaps resulting in disputes about resources and objectives, so complicating collaboration. Resources in almost all the time are limited. Each agency will prefer to hold on to what they have for their usage. Gillispie also affirms that restricted resources such as finances and staff might hinder collaborative endeavours, leading to competition instead of collaboration across agencies. On the other barrier of turf protection such policies as security classification are used to protect any invasion by any other agency and therefore frustrating interagency collaboration. Fears over the dissemination of sensitive information might impede transparent communication and collaboration. For example, a military organisation is by nature a secretive organisation that prefers to keep what they have within. This makes it difficult for easy integration and therefore making it difficult to work collaboratively with other agencies [8].

To assist in the collecting of pertinent data on interagency collaboration, widely used worldwide academic publishing databases such as Google Scholar and ResearchGate were employed, as well as open-access documents. The study was intended to be led only by interagency collaboration models or notions that did not share the authority's perspective on the issue. According to Budert-Waltz and Moffitt research methodology is an approach that allows the researcher to map out a systematic process to better comprehend a phenomenon. This may be achieved through quantitative and qualitative research methodology, or mixed methods. The current study used qualitative approach and a content analysis of literature. Content analysis is a research tool that identifies patterns in recorded speech [22].

This decision enabled the researchers to collect important data on interagency collaboration among various authorities and establish the best techniques for better implementing and integrating such authorities by analysing data from published papers, including scholarly and official documentation.

This study's research approach was partly based on case studies with the goal of using qualitative research to better understand interagency collaboration in security dynamics. There was a concerted effort to focus on coordinated efforts to combat rhino poaching, the challenges

encountered during responses to elephant poaching incidents and the coordinated response to COVID-19 pandemic in Botswana. Hecker and Kalpokas believe that a case study is a research approach that entails a thorough examination of a single case or a group of instances in their real-world setting. The purpose of this study was to describe existing interagency collaboration in Botswana's security dynamics. As a result, the case study approach was chosen since its tools are especially effective for obtaining perspective on the operation of the system and identifying elements in the decision-making process. McCombes (2023) avows that case studies are useful for explaining, contrasting, analysing, and comprehending various elements of a study subject.

Pandey and Pandey affirm that it is necessary to gather and document data in a format that is appropriate for the planned analysis. The empirical study's data collection phase included a thorough consultation of electronic sources and related books to elicit their perspectives on a variety of aspects related to the current state of security dynamics in a world that is frequently referred to as a 'complex and tightly coupled' society. The first case study looks at how security agencies work together to combat rhino poaching while the second case study consider problems that security agencies face when reacting to elephant poaching incidents [27].

In analysing data for this study, the researchers used textual or content analysis coupled with thematic analysis. Zhang and Wildemuth [34] confirm definitions of content analysis stated by Mayring (2000) and Patton (2002). Mayring (2000) defines content analysis as "… an approach of empirical, methodological controlled analysis of texts within their context of communication, following content analytic rules and step by step models, without rash quantification" (Mayring, 2000, p.2). Patton (2002) believes that content analysis as "… any qualitative data reduction and sense-making effort that takes a volume of qualitative material and attempts to identify core consistencies and meanings" (Patton, 2002). Futhermore, thematic analysis includes evaluating and interpreting qualitative data to determine themes [29]. The unifying theme of this study is interagency collaboration with regards to security,

To show Botswana's achievements and limitations in responding to interagency collaboration during poaching crises, two prominent

 DOI 10.34132/pard2025.29.13

Botswana case studies that emphasise the valuable features of interagency collaboration in anti-poaching activities are presented. These are followed by a case study on Botswana's collaborative response to the COVID-19 crises. The first case study looks at how the Botswana Defence Force, the Department of Wildlife and National Parks, the Botswana Police Service, and the Directorate of Intelligence and Security work together effectively to combat rhino poaching. The second case study looks at the problems that the Department of Wildlife and National Parks and the Botswana Police Service face while reacting to elephant poaching incidents. The third case study presents how the Botswana government constituted a task force to respond to COVID-19 pandemic. This section goes on to present the analysis of this study.

According to Dube, effective rhino poaching prevention in Botswana requires collaborative efforts from several groups. These initiatives have resulted in a considerable decrease in rhino poaching. The Botswana Defence Force, the Department of Wildlife and National Parks, and local people collaborate closely to save rhinos. This collaboration entails strategically deploying a large number of military personnel to rhino habitats such as; government ranches, privately owned facilities, and community rhino sanctuaries, providing armed forces support to anti-poaching initiatives, and involving the police and intelligence agencies in counter-poaching operations. The government's conscious decision to relocate rhinos from high-risk locations to more secure areas, as well as to improve security at rhino-holding facilities, demonstrates a comprehensive conservation approach. This is a coordinated endeavour with decisions from several security authorities. Furthermore, activities like removing rhino horns in their natural habitat and implementing increased security measures at privately held sanctuaries play an important role in the overall strategy for protecting these fragile creatures. Unfortunately, these measures have pushed the risk to neighbouring nations such as Namibia, where rhino poaching has increased after Botswana's heightened cooperative initiatives. The increase in rhino poaching in Namibia corresponded with a decrease in rhino poaching in Botswana. From 2018 to 2020, rhino poaching in South Africa decreased whereas it increased in Botswana [4;24]. This might be seen as a transfer

of poaching syndicates from high-pressure to low-pressure locations based on the strength of anti-poaching actions in a given area.

The 5-year implementation plan in the National Anti-poaching Strategy Draft of 2013 called for the creation of a database for forensics, animal genetics, poaching syndicates, and their worldwide linkages. The lack thereof prolongs the prosecution of suspects, making the partnership between the DWNP and the BPS unworkable. Magadza and Mukwazvure (2014) claim that DNA mapping technology was utilised in Singapore in mid-2002 to pinpoint the exact place where the animal was slaughtered. Cheteni (2014) further states that the same technique has been used in the Republic of South Africa (RSA) and has shown to be effective. Furthermore, other African countries, notably Botswana, have submitted samples for inclusion in the database.

Apparently, this technology can link a rhino horn or elephant tusk to a cadaver. Because many countries rely on RSA for this technology, there are long wait times, while poaching continues. For example, in Botswana, a suspect is apprehended with elephant tusks, and an investigation is required to determine whether the elephant was poached and link the tusks to a poached elephant carcass. The samples are forwarded to RSA for forensic testing, while the suspect is held in custody for a set period of time, which is then exceeded by the waiting period for the results, due to the stipulated detention periods. Typically, when suspects are released on bail, they immediately return to poaching, so the cycle continues. This reinforces the necessity of using technology in anti-poaching efforts. It is also critical for this effort to detect poaching syndicates and their international linkages.

However, due to Botswana's anti-poaching and border operations with some of its neighbours, this has proven to be a monumental effort. For example, Zambia has distinct priorities when it comes to preventing poaching. However, there is potential to improve collaboration, notably in terms of providing information on poaching syndicates and border patrol. This makes it harder to achieve the anti-poaching strategic goal. According to Eikmeier, in order to establish a centre of gravity (CoG) in operations, systems thinking must be applied to identify players in an operational context. Then relationships must be formed, followed by function, which is the purpose of relationships between actors [6].

 DOI 10.34132/pard2025.29.13

Finally, there are conflicts in the connection, which define the relationships. This greatly facilitates the concentration of force at a critical spot. If this end is not met, it becomes difficult to decide where to focus anti-poaching efforts. Botswana's authorities recognise the importance of shared responsibility and interagency collaboration in combating poaching. These case studies have underlined the importance of effective communication, shared resources, and cooperative efforts in improving interagency collaboration. The case studies also discussed the success and challenges of interagency collaboration.

Botswana's coordinated COVID-19 response demonstrates a strong example of how inter-organisational mechanisms worked effectively and efficiently to consolidate all efforts from government departments, private sector actors and civil society organisations [31]. These efforts were aligned to achieve a national goal to save lives. The President appointed a Presidential COVID-19 Task Force Team led by medical experts and comprising of senior government officials, senior security chiefs and technical advisors. The function of this Task Team was to provide a centralised strategic and operational command, including policy formulation and resource mobilisation [16]. The task force liaised across ministries, worked with the private sector and engaged development partners and non-governmental organisations (NGOs) for technical and logistical support.

Inter-ministerial coordination involved ministries of health, defence and security, finance, and trade. Daily situation reports and coordination meetings allowed rapid, whole-of-government decision-making. Enforcement of activities such as curfews, resource mobilisation, school reopening protocols and dissemination of health protocols were carried out jointly by departments under these ministries. The response to COVID-19 also engaged the private sector, civil society and NGOs. Such institutions as the United Nations Development Programme, community engagement, Botswana Red Cross Society were engaged and this meant a lot of coordination had to be conducted to see the efforts through. This response cascaded down to district levels, where there are district and village development committees that form the grassroots structures where the civil societies participate in local governance. Despite the

successes alluded above, there were also challenges that came up during the COVID-19 response. For example; barriers such as communication gap especially in rural areas, poor infrastructure, and lack of resources impair effective risk management.

These case studies demonstrate that Botswana has an array of forums and mechanisms that may be pulled in times of security crises. While some coordination challenges exist in communication and transparency, these forums and coordination mechanisms allow for a reasonably coherent response. These collaborations on anti-poaching and COVID-19 response were carried out through the following policy instruments; National Anti-poaching Strategy (2013) and the Presidential directives for COVID-19, respectively.

From the above case studies, one of the key findings is that there are numerous inter-organisational forums and mechanisms in Botswana that are intended to coordinate collaboration between government departments, private organisations, and, to a lesser extent, civil society organisations on both operational and policy issues. Despite the growing trend of multiplicity, forums, often new *ad hoc* and vertical mechanisms, are established to deal with specific, short-term policy issues. On the other hand, this presents an absence of structures to deal with long-term policy issues. Structures such as strategies that spell out the approaches to curb some security challenges. A case in point is the lack of a comprehensive security strategy from which tools like the anti-poaching strategy may be derived. We argue that this results in an organisation with a pervasive culture of horizontal subordination and exclusion of other entities, fuelling conflicting attempts at policy incoherence because government structures to represent diversity are not fully considered. Therefore, policy gaps are a detrimental barrier to collaboration, and policy coherence forms the most important component of interagency collaboration.

There was also evidence showing that policymakers and practitioners in the security establishment see interagency collaboration and coordination as particularly sensitive and difficult issues. These are so due to the challenges as previously discussed above by Young [33], Hocevar [9], Bienenstock [2], Cooper et al. and Gillispie [8], such as, entrenched

 DOI 10.34132/pard2025.29.13

bureaucratic structures, competing interests, communication barriers and the absence of a unifying vision towards common objectives - which essentially amount to sub-optimisation. The attractiveness stems from the need to capitalise on the various but important strategic initiatives like the Joint Military Commission (JMC) linked with cross-border security and national defence, among other things. Despite significant benefits derived from such initiatives as the JMC, successful participation in or membership in multinational partnerships has been shown to be hampered by a number of perceived and actual hurdles or barriers such as competing priorities among neighbouring states. Examples discussed above highlight sovereignty concerns [25], lack of trust among states (Diana), and varying levels of commitment from different countries (FasterCapital). As a result, there is an urgent need to educate, practise, and institutionalise improved, stable techniques to building successful governance models that allow for a really robust improvement in interactions among participating states.

Botswana has many departments tasked with dealing with security concerns. These include such entities like; Botswana Defence Force (BDF), the Botswana Police Service (BPS), Directorate of Intelligence and Security (DIS), and the Department of Prisons and Rehabilitation. However, these organisations are operating in isolation due to inadequate collaborative measures. Although there are some structures in place to improve mutual relationships and collaboration between these organisations, they remain insufficient. We contend that these agencies are unaware of what is happening in other agencies in terms of mutual understanding of differing roles. Our position resonates with Gillispie who posited that different agencies operate under varying regulations and standards, hindering operational collaboration. These agencies operate in silos, unaware of events beyond their purview. These agencies use their own resources to impart skills to their employees. Therefore, joint training is a necessity for all agencies engaged in security assurance. It allows different organisations to work together to learn and accomplish a common goal [8].

Lastly, for a variety of reasons, the need to identify methods to improve coordination across these institutions is increasingly regarded

as not only a security necessity, but also a key national priority. A policy or programme that provides government security or civil order through a single agency or tier of law enforcement is an ill-advised and dangerous endeavour in light of the conventional and modern conceptions of unforeseen vulnerabilities revealed in each particular undertaking. "Interagency collaboration" is a notion that has recently gained popularity and recognition in the field of security. Simply put, interagency collaboration involves multiple security agencies working together to achieve a certain security goal. Therefore, this calls for the compilation and ratification of a national security strategy from which all subordinate strategies may derive a strategic guidance. This may also necessitate the constitution of a single security overseer agency to coordinate all security activities. For example; the constitution of a task-force like the one that led the COVID-19 response. Furthermore, agencies should be incentivised in the sharing of information through joint training to build common capabilities among agencies, shared budgets, and the introduction of reforms in legal matters.

Conclusion. The study assessed the interagency collaboration mechanisms available in Botswana. This was a qualitative study that used a case study approach. The data was analysed thematically. The study's results are organised around three subthemes: the importance of interagency collaboration, key areas of interagency collaboration, challenges in interagency collaboration, and case studies as examples. The study found that in Botswana, political system does not impede the smooth operation of the security apparatus. The government should encourage interagency collaboration in framework development. It is clear that internal security agencies have various missions for different members, resulting in a strained relationship as demonstrated by Gillispie [8]. Interagency collaboration should never be considered a zero-sum game. Planning together is usually the best starting step, however, the aim of collaborative security planning will become increasingly difficult to realise., therefore, the study advocates for a well developed National Security Strategy that formally mandates interagency collaboration. Only by collaborating can security agencies fully optimise their particular strengths in pursuit of greater security results. The problem then becomes

 DOI 10.34132/pard2025.29.13

one of organising the agency interaction based on the capabilities indicated for desired results and structures that allow for situational modifications in the face of changing realities. The study acknowledges that Botswana officials interact and operate inside locally established security networks, with mixed outcomes. Given the indisputable importance of many stakeholders in Botswana ‘s security dynamics, this study suggests a potential transition to an institutional model in which security policy is implemented throughout the country. For example, the formation of an umbrella organisation to manage and coordinate national security activities, especially those involving sensitive infrastructure. The study also discusses the potential that may be found by identifying and collating a broad collection of security networks.

МІЖВІДОМЧА СПІВПРАЦЯ ЯК ОСНОВА ДИНАМІКИ БЕЗПЕКИ, ЗУМОВЛЕНА ДЕРЖАВНОЮ ПОЛІТИКОЮ

Міжвідомча співпраця має вирішальне значення для вирішення складних проблем безпеки в Ботсвані, включаючи регіональні суперечки, політичне насильство та погіршення стану навколишнього середовища. Це забезпечується та керується актами урядової політики. Крім того, політичні рамки та національні стратегії виявляються вирішальними для сталої співпраці. Технології посилили військову співпрацю, а Спільна військова комісія Ботсвани підтримує міжнародний обмін інформацією. Це дослідження пропонує міжвідомчу співпрацю як альтернативну модель, яка враховує динамічні процеси, що відбуваються між різними суб›єктами безпеки. Ця стаття є оригінальним якісним дослідженням, яке мало на меті відповісти на таке центральне питання: наскільки добре розвинена міжвідомча співпраця в Ботсвані та яка її роль у вирішенні нових проблем безпеки? Ключовим висновком дослідження було те, що в Ботсвані існують численні міжорганізаційні форуми та механізми для координації співпраці між урядовими відомствами, приватними організаціями та, меншою мірою, організаціями громадянського суспільства як з операційних, так і з політичних питань.

Міжвідомча співпраця покращує створення політики, зменшує конфлікти та підвищує ефективність. Однак, такі проблеми, як брак обізнаності, комунікації та довіри, можуть перешкоджати ефективному впровадженню. Дослідження рекомендує сприяти розробці міжвідомчої структури та впровадженню інституційної парадигми для загальнонаціональних зусиль у сфері безпеки.

Ключові слова: *міжвідомча співпраця, динаміка безпеки, координація, спільні операції, Ботсвана.*

Author Contributions: Conceptualization, M.S. and D.M.; Writing – original draft, M.S. and D.M.; Writing – review & editing, M.S. and D.M. Authors have read and agreed to the published version of the manuscript.
Funding: This research received no external funding.
Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.
Informed Consent Statement: Not applicable.
Data Availability Statement: Data is contained within the article.
Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Bellamy, P. (2020). Threats to Human Security. In A. L. Lautensach, *Human Security in World Affairs: Problems and Opportunities.* Victoria, Canada: BCCAMPUS & UNIVERSITY OF NORTHERN BRITISH COLUMBIA [in English].

2. Bienenstock, E.J., Troy, K.K., & Pfauz, S.L. (2009). Overview of Collaboration in the National Security Arena: A Multidisciplinary Collection of Perspectives. *Collaboration in the National Security Arena: Myths and Reality - What Science and Experience Can Contribute to its Success* [in English].

3. Cairney, P., & Toomey, C. (2024). Collaborative Policymaking: a qualitative systematic review of advice for policymakers. *Open Research Europe,* 4(204), (pp. 1-31). Retrieved from: https://surl.li/ezsbaw [in English].

4. Dube, M. (2022). Rhino Poaching Way Down in Botswana. *www.voanews.com.* Retrieved from: https://surl.li/lqvoqc [in English].

5. Interagency Cooperation and Conflicts: Navigating Collaborative Challenges. (n.d.). (2024). *edicts.blog*. Retrieved from: https://surl.li/erlvqb [in English].

6. Eikmeier, D.C. (2019). Simplicity A Tool for Working with Complexity and Chaos. *JPME Today*, (pp. 30-35). Retrieved from: https://surl.li/dquexv [in English].

7. Challenges and Barriers to Collaboration. (n.d.). (2024). *fastercapital.com.* Retrieved from: https://surl.li/sbwhqf [in English].

8. Gillispie, M. (2024). Overcoming Hurdles: Federal Government Interagency Collaboration. *www.govloop.com.* Retrieved from: https://surl.lt/ragrgl [in English].

9. Hocevar, S.P. (2006). Building Collaborative Capacity: An Innovative Strategy for Homeland Security Preparedness. *Innovation Through Collaboration, Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 12, (pp. 255-274). Retrieved from: https://surl.li/dpirkt [in English].

10. Hunt, C.H. (2009). *A Military Perspective on Collaboration: Where the Past Meets the Present.* Collaboration in the National Security Arena: Myths and Reality - What Science and Experience Can Contribute to its Success [in English].

11. Hunt, K.K. (2009). *The Law Enforcement Perspective in US Interagency Collaboration: Leveraging the Whole of Government Approach.* Collaboration in the National Security Arena: Myths and Reality - What Science and Experience Can Contribute to its Success. [in English].

12. Ikeanyibe, O.M., & Olise, C.N., & Isah, A., & Ikechukwu., E. (2020). Interagency collaboration and the management of counter-insurgency campaigns against Boko Haram in Nigeria. *Security Journal*, 33(3), (pp. 455-475). Retrieved from: https://doi/10.1057/s41284-020-00237-3 [in English].

13. Jeffrey, S. (2017, June 19). Delivering change: city partnerships and public assets. *www.centreforcities.org*. Retrieved from: https://surl.li/rafndq [in English].

14. Kaiser, F.M. (2011). Interagency Collaborative Arrangements and Activities: Types, Rationales, Considerations. *fas.org*. Retrieved from: https://surl.li/irunqx [in English].

15. Kamensky, J. (2018). *When interagency conflict is a good thing*. *govexec.com.* Retrieved from: https://govexec.com [in English].

16. Letebele, P.D. (2021). Report of the Auditor General on the Preparedness and Response of the country towards the COVID-19 Pandemic and Management of the Relief Fund. *gov.bw*. Retrieved from: https://surl.li/ktlqus [in English].

17. Magadza, T.B. (2014). A Survey on Anti-Poaching Strategies. *International Journal of Science and Research,* 3(6), (pp. 1064-1066). Retrieved from: https://surl.li/invfst [in English].

18. Mastapeter, C.W. (2008). The instruments of national power: Achieving the strategic advantage in a changing worl. *Master's Thesis*. Monterey, California, USA: Naval Postgraduate School [in English].

19. McCombes, S. (2023). Scribbr. *www.scribbr.com.* Retrieved from: https://www.scribbr.com/methodology/case-study/ [in English].

20. McIntyre, J., Palmer, D., & Franks, J. (2009). A Framework for Thinking about Collaboration within the Intelligence Community and Beyond. (J. O'Connor, Ed.) *Collaboration in the National Security Arena: Myths and Reality - What Science and Experience Can Contribute to its Success* [in English].

21. Ministry of Health and Wellness. (2021). Intra Action Review (IAR) - COVID-19 Vaccination Report. *extranet.who.int.* Retrieved from: https://surl.li/wlhfae [in English].

22. Moffitt, T.B.-W. (2023). Research Methodology: Definition, Techniques & Examples. *study.com.* Retrieved from: https://surl.li/ndpnod [in English].

23. Mornigstar, M. (n.d.). Establishing Interagency Collaboration. *iris.peabody.vanderbilt.edu.* Retrieved from: https://surl.li/bywwox [in English].

24. Motlhoka, T. (2023). Botswana presents intensified rhino anti-poaching efforts at global conference for trade in wild species. *www.independent.co.uk.* Retrieved from: https://surl.li/wzpdnm [in English].

25. Ndabui, P. (2024). Effect of International Trade Agreements on National Sovereignty in Kenya. *American Journal of International Relations,* 9(4), (pp. 63-75). Retrieved from: https://doi.org/10.47672/ajir.2426 [in English].

26. O'Connor, J. (2009). Executive Summary. *Collaboration in the National Security Arena: Myths and Reality -What Science and Experience Can Contribute to its Success* [in English].

27. Pandey, P.P. (2015). *Research Methodology: Tools and techniques.* Buzau, Romania: Bridge Center [in English].

28. Phillip Breton, M.G. (2017). Real Clear Defense. *www.realcleardefense.com.* Retrieved from: https://surl.li/svesxl [in English].

29. Prime, D.R. (2024). Thematic Analysis Example in Qualitative Research. *bestdissertationwriter.com.* Retrieved from: https://surl.li/upprbr [in English].

30. Ruzaidin Mohammed Zain, H.M. (2023). *Inter-agency information sharing coordination on humanitarian logistics support for urban disaster*

management in Kuala Lumpur. Kuala Lumpur, Malaysia. Retrieved from: https://doi.org/10.3389/frsc.2023.1149454 [in English].

31. Seloilwe, E.S., Kealeboga, K.M., & Khutjwe, J.V. (2022). A coordinated health policy in response to COVID-19: A case of Botswana. *Journal of Nursing Scholarship*, 55, (pp. 163-166). Retrieved from: 10.1111/jnu.12821 [in English].

32. Trobbiani, R. (2013). How Should National Security and Human Security Relate to Each Other? *www.e-ir.info*. Retrieved from: https://www.e-ir.info/pdf/36454 [in English].

33. Young, D.L. (1998). An investigation into the barriers to interagency collaboration in a project for homeless and independent living students. *shareok.org*. Norman, Oklahoma, USA: The University of Oklahoma. Retrieved from: https://surl.li/thopdi [in English].

34. Zhang, Y., & Wildemuth, B.M. (2009). Qualitative analysis of content. *Applications of social research methods to questions in information and library science*, 308(319), (pp. 1-12) [in English].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Моше Саньюмба, доктор філософії, кандидат політичних наук Університету Ботсвани, м. Габороне, Ботсвана. E-mail: m05he@yahoo.com

Moshe Sanyumba, Doctor of Philosophy, Candidate in the field of Political Science, University of Botswana, Gaborone, Botswana. E-mail: m05he@yahoo.com

Девід Мандіяніке, доктор філософії в галузі державного управління, старший викладач, Університет Ботсвани, Габороне, Ботсвана, науковий співробітник Афроцентричного управління державними справами, Північно-західного університету, м. Потчефструм, Південна Африка. E-mail: mandiyanike@ub.ac.bw.

David Mandiyanike, Doctor of Philosophy in the field of Public Administration, Senior Lecturer, University of Botswana, Gaborone, Botswana, Research Associate – Afrocentric Governance of Public Affairs, Northwest University, Potchefstroom, South Africa. E-mail: mandiyanike@ub.ac.bw.

Sanyumba, M., Mandiyanike, D. (2025). Interagency collaboration: a concept fit for security dynamics when driven through government policy. Public Administration and Regional Development, 29, 969-996. https://doi.org/10.34132/pard2025.29.13

DOI 10.34132/pard2025.29.14

Отримано: 10 березня 2025
Змінено: 5 травня 2025
Прийнято: 30 травня 2025
Опубліковано:
30 вересня 2025

Received: 10 March 2025
Revised: 5 May 2025
Accepted: 30 May 2025
Published:
30 September 2025

Olena Chukurna
Marianna Todorova
Oleksandr Shtyrov

THE ROLE OF BEHAVIORAL THEORIES IN THE PROCESS OF ANALYZING THE MOTIVES OF CYBERHATING IN PUBLIC SPACE

The purpose of this article is to analyze the emergence of cyber-hating motives within the context of behavioral theory evolution through a cross-functional lens. The authors have confirmed the hypothesis that cyber-hating emerges as part of cultural and behavioral patterns resulting from generational theory changes. A sociological study was conducted, focusing on the causes and motives for cyber-hating among a teenage audience. The study utilized a cross-functional approach to identify cyber-hating motives as a result of the interaction between the evolution of behavioral theories in marketing, cognitive psychology, social influence psychology, and generational theory. In preparing the article, sociological research methods were used, particularly survey-based questionnaires. Methods applied for analyzing sociological and marketing data included the Rosenberg Self-Esteem Scale (RSES), the Likert scale, and scales for measuring frequency and intensity of social media usage.

The scientific novelty of the results lies in substantiating and proving the cross-functional interaction in the emergence of cyber-hating motives within the context of behavioral theory evolution. Specifically, it identifies a new factor in the motivation for cyber-hating: the formation of behavioral patterns in cyberspace as a result of behavioral responses evolving with generational shifts.

The practical significance of the research results lies in identifying specific behavioral motives among representatives of the new generation. The study's practical outcomes illustrate the transformation across generations, their behavioral patterns, cultural perspectives, and values as a result of cross-functional interactions between influencing factors.

Keywords: *cyber-hating, motivation, public space, generational theory, behavioral theories, sociological research, marketing research, cross-functional approach, cognitive marketing.*

Statement of the problem in a general form. The development of digitalization and the spread of information and communication technologies (ICT) have transformed methods of interaction and communication. At the same time, technological progress has facilitated new opportunities in communication and interpersonal interactions, creating unprecedented possibilities for social engagement, which in turn has fostered an environment where aggressive and harmful behaviors, including cyber-hate or cyberbullying, have increased. These trends have become a primary research focus for scientists and mental health professionals. Despite growing attention, the motives behind cyber-hate remain insufficiently conceptualized and understood. Meanwhile, most studies aimed at identifying the motives behind cyber-hate focus on uncovering purely psychological factors and reactions, with the goal of thoroughly understanding these psychological processes and developing targeted interventions for specific audiences. Researchers have also given considerable attention to gender and age differences, acknowledging their potential influence on aggressive behavior.

However, the reasons for the spread of cyber-hate and the motives behind its emergence-an outcome of cross-functional interactions among various factors rooted in generational evolution, especially regarding the socio-cultural influences on personality formation over different time periods-remain an underexplored area in contemporary research. Behavioral theories, which explain motives and behavioral reactions as influenced by socio-cultural factors on the behavioral patterns of study groups, are significant for establishing the conceptual and theoretical

 DOI 10.34132/pard2025.29.14

foundations of the psychological motives behind the behavior of different generations. The ongoing advancement of information technologies, artificial intelligence, and neural networks further creates unique conditions for altering behavioral reactions, which become a result of the cross-functional interaction of multiple factors.

Results and Discussion. The cross-functional approach and interdisciplinary nature of the studied issue are revealed through the following fundamental areas: personality psychology theories, cognitive psychology and cognitive marketing, and generational theory. To understand the wide range of scientific issues associated with research findings on identifying the motives behind cyber-hate, we will analyze the functionality of each area within which the cross-functional approach to this issue is formed.

In the context of advancing research on personality psychology theories, scientists have focused on the psychology of personality and self-awareness. Current studies indicate that personality is influenced by both external factors and internal processes, which shape the motives behind the emergence of behavioral patterns.

In the evolution and development of personality psychology theories, a significant contribution belongs to George Kelly's theory of personal constructs, which is one of the key theories in personality psychology. This theory posits that personality is shaped by the interpretation and processing of information received from the external environment through internal neural networks. Each individual has unique neural networks that form the basis for creating their "profile"—personal constructs. The main idea of this theory is that individuals actively interpret the surrounding world, using their own systems of constructs to understand events and situations [1]. This theory emphasizes individuality and the uniqueness of each person. It underscores that individuals perceive the world through their personal filters and patterns, which they have developed based on life experiences. Thus, for each individual, their personal constructs are unique and define a unique way of responding to events and interacting with the world.

Kelly also believed that these personal constructs can be altered and developed through new experiences and learning. As such, the theory

of personal constructs provides a framework for understanding and predicting human behavior based on their perceptions and beliefs, which shape their personal worldview [2].

Furthermore, George Kelly is also known for his cognitive theory of creativity, in which he first described alternative hypothetical thinking. From Kelly's perspective, a person is a researcher or scientist who effectively and creatively engages with the world, interpreting it, processing information, and predicting events.

A central place in personality theories is occupied by Sigmund Freud's psychoanalytic theory, which focuses on unconscious motives, conflicts, and repressed desires that shape personality. Freud believed that many of these motives and desires are formed in early childhood and can remain hidden in the unconscious mind. He also viewed the unconscious and conscious parts of the psyche as relatively independent, each processing information about life experiences differently [3]. Psychoanalysis, the method developed by Freud to explore the unconscious, includes techniques such as dream analysis, free association, and transference. These methods aim to uncover and understand hidden motives and conflicts that affect an individual's behavior and emotional state.

Despite criticism and controversy, Freud's psychoanalytic theory remains a significant contribution to psychology, having influenced many aspects of modern psychotherapy and personality theory. Its emphasis on the role of the unconscious, early childhood experiences, and the complex interplay of internal forces continues to be a source of exploration and discussion within the field of psychology [2].

Humanistic psychology, represented by figures such as A. Maslow and C. Rogers, introduced a new direction in the development of psychological science, focusing on the deep study of personality and its potential for self-realization and self-improvement. This school of psychology rejects the traditional approach, where personality was viewed as a collection of reactions to external stimuli, and places the inner world of the person, their internal needs, values, and beliefs, at the forefront [4]. One of the central concepts of humanistic psychology is self-actualization – the process of realizing one's potential and striving for self-improvement, which motivates a person to seek new knowledge, achievements, and development.

 DOI 10.34132/pard2025.29.14

Furthermore, humanistic psychologists emphasize the importance of the subjective experience of each individual, believing that it is the individual approach and understanding of internal experiences that can help a person achieve harmony and satisfaction in life. This approach allows psychologists to better understand and support personal development, fostering positive changes in mental states and life satisfaction.

Among the psychological theories that describe the algorithm of human behavior, behaviorism should be mentioned. Within psychological science, it occupies an important place as a theory that justifies the study of human behavior through external stimuli and responses to them. One of the notable representatives of this direction is J. Watson, who developed a model of behavior in the form of a chain of stimuli and reactions. His concept was that behavior could be controlled through appropriate stimulation and reinforcement of important aspects for the researcher [6]. Another well-known behaviorist, B. F. Skinner, supported the idea that behavior is shaped by the consequences that follow it. Thus, reinforcement, which increases desired behavior, and punishment, which decreases it, are key tools in operant conditioning [7]. These approaches in behaviorism reflect important aspects of understanding and controlling human behavior through mechanisms of stimulation, reinforcement, and control over responses. These theoretical concepts made a significant contribution to the development of psychology and the study of motivation and the impact of behavioral patterns on the formation of personality.

The second area of research that forms the cross-functional approach to the issue of studying and analyzing the motives of cyberhate is the scientific school of cognitive psychology, the development of which contributed to the emergence of the concept of cognitive marketing. It is the concept of cognitive marketing that explains the motives behind consumer behavior under the influence of various factors and justifies the importance of forming consumer behavior patterns to stimulate certain behavioral reactions. The impact of the cognitive marketing concept and its interconnection with motivational theories strengthens the scientific foundation for research on the cross-functional interaction between psychological schools, motivation theories in management, and the formation of consumption standards as the primary factor influencing behavioral patterns.

Well-known representatives of the cognitive psychology school include J. Piaget, L. Vygotsky, and others. Their research focused on the ability of cognitive processes (memory, thinking, and perception) to solve problems. Piaget's theory of cognitive development describes the process of cognitive development as a sequence of stages, each characterized by qualitative changes in thinking, understanding the world, and problem-solving. Vygotsky developed the concept of a socio-historical approach to understanding cognitive processes. According to this concept, the development of human thinking is inextricably linked to the social and cultural influences surrounding the individual.

L.Vygotsky identifies two planes of cognitive development: spontaneous (or natural) development, which happens on its own, and prompted (or intentional) development, which occurs under the influence of the surrounding environment and interaction with others. Thus, cognitive psychology, particularly the theories of Piaget and Vygotsky, makes a significant contribution to understanding how people perceive and process information, form their representations of the world, and solve problems [8].

Cognitive psychology has a wide range of applications in various interdisciplinary fields and related areas of knowledge. Its influence is especially significant in marketing concepts. The most notable impact of the cognitive psychology school has been on the development of the concept of cognitive marketing.

The formation and implementation of the cognitive marketing concept is linked to addressing the issue of imbalanced demand in a market saturated with goods and services, which led to the rise of a consumer society driven by irrational factors when making purchasing decisions. In this context, the well-known American scholar T. Skitovsky argued: «When a consumer has a choice between pleasure and comfort, he most often cannot make a rational choice» [9]. In such conditions, consumer behavior becomes irrational and requires marketing tools that evoke emotional influence to shape demand for products.

The cognitive marketing concept assumes that marketing activities are not simply aimed at finding ways to satisfy existing needs, but instead aim to create a need and form demand for products that fulfill it. The de-

 DOI 10.34132/pard2025.29.14

velopment of the cognitive marketing concept arose due to the saturation of the market with high-tech products. Since these processes necessitated the need to teach consumers how to use these products, this contributed to the emergence of a new factor of production-knowledge. The authors of the cognitive marketing concept emphasize that marketing takes on the functions of influencing and shaping consumer consciousness by affecting consumers' cognitive processes. The concept economically justifies the influence of emotions as a factor affecting the cognitive process a consumer undergoes when making a purchasing decision. As a result, a model was proposed to transform consumer emotions into demand.

Cognitive marketing can influence consumer behavior through neural channels connected to the human brain. Furthermore, the stage of consumer choice of a product, based on the information received by the consumer, can be completely bypassed. In a cognitive economy, knowledge and information become factors of production, as many goods and services are purely informational, meaning that information and knowledge themselves become commodities.

Most researchers of the concept of cognitive marketing emphasize its interdisciplinary nature. For example, V. Krykun views cognitive marketing as an interdisciplinary field that combines cognitive psychology, behavioral economics, and classical marketing. This synergy allows for a deeper understanding of consumer behavior [10]. Krykun explores the essence of cognitive psychology and analyzes the views of psychologists that explain the cognitive approach in marketing. Meanwhile, O. Humenna focuses in her research on the digital tools of cognitive marketing. She argues that cognitive marketing technologies are the primary tool for influencing consumer behavior by altering consumers' beliefs and knowledge through influence on conceptual spaces [11].

Thus, cognitive marketing is a relatively new research direction that requires further development of its theoretical and methodological foundations, tools, and mechanisms for influencing consumer behavior, demonstrating the relevance of its application and its interdisciplinary nature.

The third direction that influences the formation of a cross-functional approach is the psychology of social influence. In the context of the

development of the scientific school of social influence psychology, the foundations of the theory of social cognition were established, with its author being A. Bandura [12]. This theory is known for emphasizing the interaction between an individual and their environment in the process of learning and development. According to Bandura's theory, people learn not only through their own experiences but also by observing others and modeling their behavior. The central idea of the theory is that social learning influences the formation of certain psychological processes and skills in a person, particularly the development of self-concept, belief in one's abilities, and conflict resolution style [12].

Another representative of the school of social influence psychology is R. Cattell [13]. As the author of the trait theory within social influence psychology, he believed that personality could be described through a stable set of qualities that reflect behavioral and psychological characteristics. He developed the concept of «traits,» which are stable qualities of behavior that manifest in different situations and remain relatively constant over time. According to this theory, personality consists of a specific set of traits, each of which can be measured and classified. Traits help explain why people behave differently in various situations and why their behavior can remain stable over time.

Thus, each of the theories, from psychoanalytic to humanistic and cognitive, has its unique features and contribution to the development of modern psychology. Considering the contributions of all these directions and scientific schools of psychology, it can be stated that the cross-functional approach has been formed, which found its realization within the framework of the theory of generations. The founders of the theory of generations were two American researchers: Neil Howe and William Strauss [14].

The purpose of the survey was to identify the causes, motives, and primary sources of cyberhate among adolescents in the context of the influence of behavioral patterns in the new generation. The general population of interviewees consisted of an audience of young people, predominantly schoolchildren. The sample was N = 5942 participants, with 4684 completed questionnaires. Therefore, the sample size of N = 4684 was used in the statistical framework for analyzing the results of the questionnaires.

 DOI 10.34132/pard2025.29.14

The main purpose of the survey is to develop recommendations for training psychologists on how to deal with the effects of cyberhate, the risks and opportunities for overcoming it among the Zoomer and Alpha generation audiences. The results of the survey will be a base of the development of ways to provide psychological support to young people when interacting and communicating in the digital environment to increase safety in cyberspace and the Internet. Creating a more tolerant environment and friendly place on the Internet for all participants.

The gender distribution of the surveyed respondents is as follows: 37,7% – female; 59,9% – male; 2,4% – diverse (fig. 1).

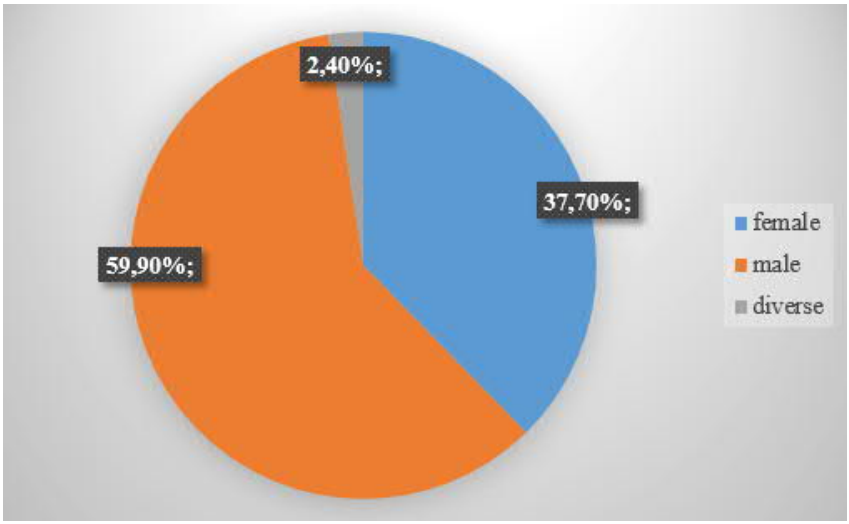

Fig. 1. Distribution of respondents by gender.
Source: formed by the authors

The average age of respondents was M = 15.75 years, with a standard deviation of SD = 2.59 years. This means that the survey actually included an audience mostly of teenagers aged 13 to 19 years old.

Regarding the place of residence, the distribution of respondents was as follows: 73,3% of respondents lived in the city, 18,4% – in the suburbs, and 7,2% – in rural areas (fig. 2).

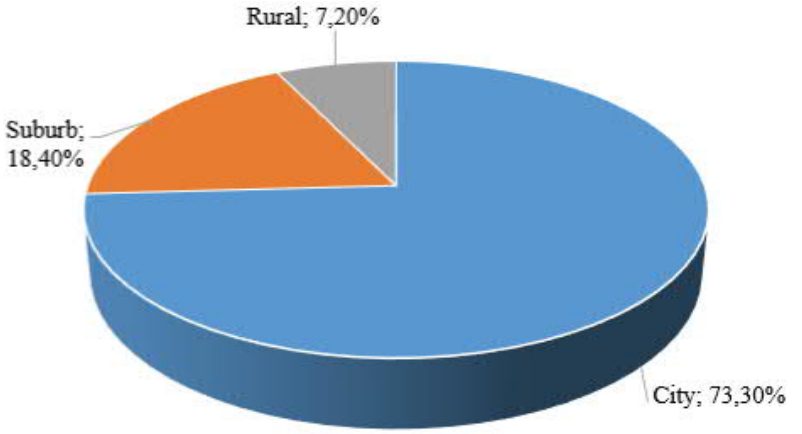

Fig. 2. Distribution of respondents by place of residence.
Source: formed by the authors

Of these, 43,4% of participants reported being in a conflict zone (fig. 3).

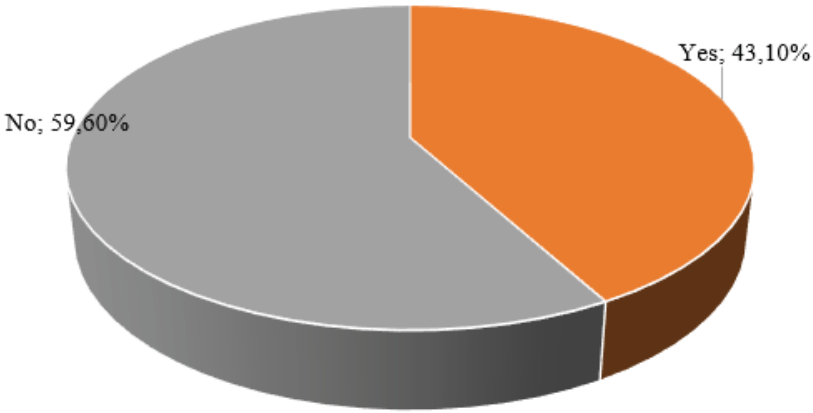

Fig. 3. Distribution of respondents by place of residence in the conflict zone.
Source: formed by the authors

 DOI 10.34132/pard2025.29.14

At the same time, the distribution by native language speakers is as follows: 69,1% Russian; 55,5% Ukrainian; 6,6% English; 4,6% Georgian; 2,0% German (fig. 4).

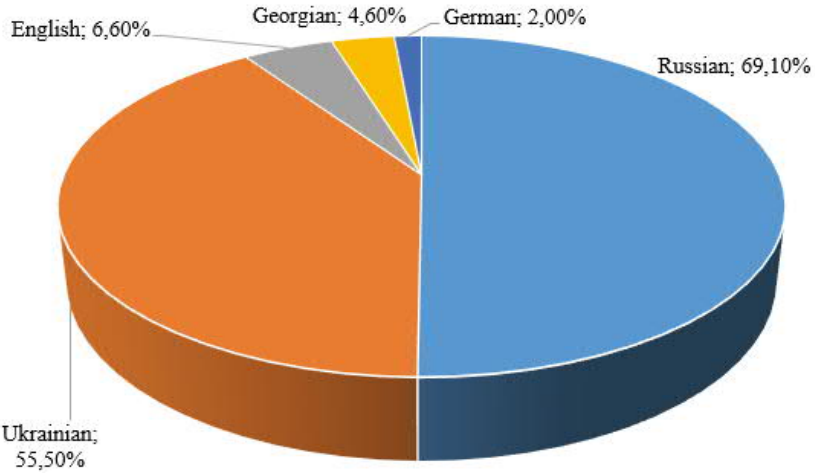

Fig. 4. Distribution of respondents by native language speaking.
Source: formed by the authors

The survey was conducted in an anonymous format, using the digital platform https://www.limesurvey.org/, with further importing and processing in SPSS.

The questionnaire included the following groups of questions:

– The socio-demographic block included: gender, age, country of origin, mother tongue, place of residence and its affiliation with the combat zone, and current place of residence.

– The Rosenberg Self-Esteem Scale (RSES), which was developed in 1965 by American sociologist Morris Rosenberg [15] and is the most widely used self-esteem scale worldwide.

– Responses were recorded on a Likert scale ranging from 1 (never) to 4 (often), which provided an estimate of the frequency of cyberhate manifestations.

– Assessing the level of communication with parents.

– Trust in various social institutions.

– Frequency and intensity of use of various social media.

– Places and topics in the context of which respondents experienced cyberhate.

– Emotions and reactions to cyberhate manifestations on social media.

– Personal experience of encountering cyberhate, as well as emotions and reactions to this experience.

– Personal experience of cyberhate and its motivations

– Evaluation of trusted individuals or organization with whom respondents shared negative experiences on social media.

– Support needed by respondents due to negative experiences.

The reliability and consistency of the scales were assessed using the Cronbach's α coefficient, if its value was greater than 0.7, it was considered to be within the range of acceptable internal consistency of the scale [17].

The main socio-demographic indicators are summarized in Table 1.

Table 1.

Demographic data

Variable	Mean	SD	%
Age	15,70	2,469	
Gender	1,64	0,512	
• Female			37,7
• Male			60,8
• Other			1,6
Location	1,35	0,62	
• City			73,5
• Suburb			18,4
• Rural			8,1
Language spoken at home			

 DOI 10.34132/pard2025.29.14

continuation of table 1

• Ukrainian			64,2
• Russian			80,1
• Rumanian			
• German			1,7
• Kyrgyz			
• Georgian			4,6
• Other			
• English			7,5
• Missing			
Conflict Zone	1,57	0,496	
• Yes			43,1
• No			56,9

Source: formed by the authors

Thus, the hypotheses of the sociological study are the following:

H1. Does the choice of social network and its content influence the causes of cyberaggression and cyberhate.

H2. What are the most significant causes on the occurrence of cyberaggression and cyberhate.

H3. Is the presence of cyberhating part of the culture and behavior patterns of the new generation.

Univariate and multivariate approaches were used to evaluate the study results to identify the causes of cyberaggression and cyberhate.

The results of the survey revealed that cyberhate is most often encountered in social networks. Analysis of the survey results made it possible to determine that the majority of respondents most often encounter cyberhate in the social network TikTok (28,5% of cyberhating cases). Online Messenger: WhatsApp, Telegram, Signal are in the second place in terms of cyberhating prevalence, with 17% of respondents encountering cyberhating (tab. 2).

Table 2.

Most common cyberhate platforms (%)

	never	a few times	at least every month	often	I never use this platform
Tik-Tok	14,6	15,4	21,3	28,5	20,1
Snapchat	42,2	2,2	0,9	0,5	54,1
YouTube	27,7	31,4	19,4	7,0	14,4
Online Messenger: WhatsApp, Telegram, Signal	24,2	23,0	19,6	17,0	16,2
Twitch	33,3	8,7	5,8	3,8	48,4
Twitter / X	34,9	4,2	3,1	4,6	53,1
Facebook	33,5	7,6	3,9	2,1	52,8
BeReal	36,8	1,6	0,7	0,4	60,5
Discord	34,3	13,1	7,6	6,2	38,8

Source: formed by the authors

The results suggest that cyberhate is most commonly found in the social network TikTok and Online messengers (fig. 5).

 DOI 10.34132/pard2025.29.14

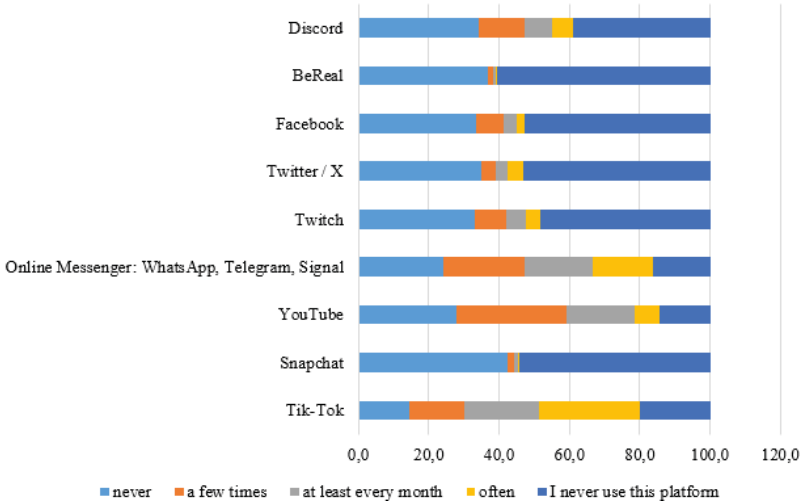

Fig. 5. Distribution of respondents by frequency of cyberhate in differentsocial networks, %.

Source: formed by the authors

The most common cyberheath locations are summarized in Table 3.

Table 3.

Most common cyberhate locations (%)

	never	rarely	occasionally	often	don't know
Hateful posts or videos on social media or other websites	8,7	22,4	28,6	22,5	17,8
Comments with hateful content on social media, websites, forums or blogs	8,0	13,7	23,3	38,4	16,6

continuation of table 3

Group chats/ class chats (e.g. WhatsApp, Telegram, etc.)	22,7	29,6	7,4	10,6	19,7
Private messages	30,1	29,9	13,1	8,3	18,6
Online gaming	14,9	16,8	18,1	27,5	22,6

Source: formed by the authors

Based on the survey results, it is clear that the highest level of cyberhate is found in comments on social networks, websites, forums or blogs (38,45%). The second highest level of cyberhate is found in online games (27,5%) and the third highest is found in offensive posts or videos on social networks or other Internet sites (22,5%) (fig. 6).

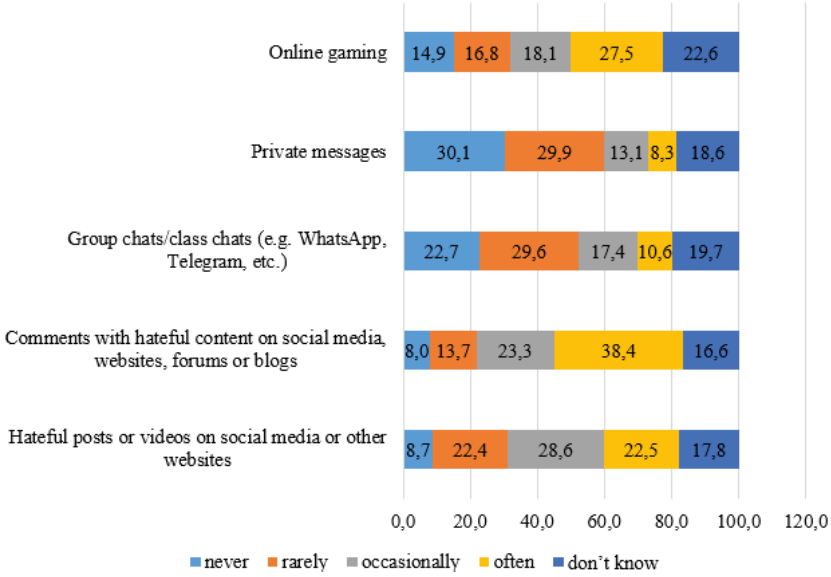

Fig. 6. Distribution of respondents by most common cyberhate locations (%).
Source: formed by the authors

DOI 10.34132/pard2025.29.14

The main topics of cyberhating are the following: Politics topic or political views (35,3% and 31,3%); Human body size and body features (27,8%); Homosexuality or sexuality in general (18,9%); Refugees or migrants from another country (16,1%) People with a different skin color (14%); Speaking against members of a certain religion (10,7%); Comments related to a person's age (10,8%); Hating people with disabilities (6,8%); Speaking against women (6,3%). The main results are presented in Table 4 and Fig. 7.

Table 4.

Distribution of respondents by topic of cyberhating in social networks in last 12 months (%)

	never	a few times	at least every month	often	don't know
Homosexuality or sexuality in general. This may include opinions or statements about relationships between people, their sexual orientation or their behavior.	23,3	24,6	11,9	18,9	21,3
Particularly fat or particularly thin people	15,8	26,2	12,8	27,8	17,3
People with different skin colors	30,9	27,8	8,5	14,0	18,9
People with a certain political opinion	12,9	21,5	14,6	31,3	19,7
Politicians: inside / politics	12,6	18,2	13,5	35,3	20,5
People with disabilities	39,2	27,3	6,5	6,8	20,2
Poor or particularly rich people	28,7	31,4	9,8	10,7	80,6
People of other cultures or nations	0,1	0,0	0,0	0,0	99,8

continuation of table 4

Refugees	25,7	27,0	11,0	16,1	20,1
Members of a particular religion	31,9	26,9	9,4	10,7	21,2
A person's age	32,9	25,1	8,3	10,8	22,9
Women	42,0	24,4	6,3	6,3	21,0

Source: formed by the authors

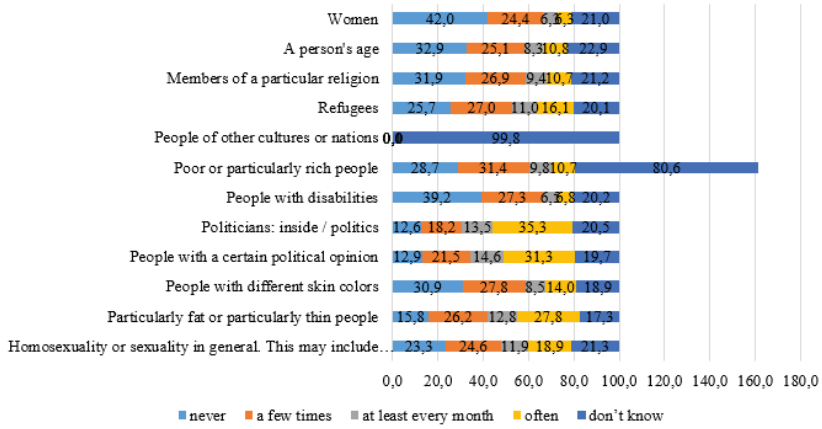

Fig. 7. Distribution of respondents by topic of cyberhating on social networks the last 12 months (%).

Source: formed by the authors

As can be seen from the main findings of the study, the problematic topics of the respondents' cyberhating is the cross-cultural perception and influence of destructive patterns of behavior, stereotypes and misconceptions among social media audiences. Cyberhating topics in terms of ridiculing people's physical disabilities, disabilities, skin color, and gender differences relate to racial discrimination and are chauvinistic in nature. This is unacceptable in modern society and is regulated not only by cultural norms and traditions, but also by civil law. Consequently, we can conclude that the audience of interviewed respondents, which

 DOI 10.34132/pard2025.29.14

belongs to the generation of Zoomers and Alphas, forms its own subculture in cyberspace, contrary to social norms of ethics and morality. Understanding the causes of this phenomenon requires additional research, as it is necessary to identify the sources and motivation for the level of cyber aggression and cyber heath in the Intranet. This may be related to the adolescence of the bulk of respondents in terms of expressing adolescent nihilism, but can also be seen as a decline in the general level of culture among the new generation audience. In addition, the content of social networks contributes to the formation of certain patterns of behavior and cognitive reactions to certain emotional impact in adolescents, the frequency of which can form corresponding impulses and reactions in behavior. This can lead to the formation of completely different relationships between people in cyberspace, who have formed their own ideas about culture, ethics and communications on the Internet.

To summarize, the most common forms of cyberhate are comments on social networks, websites, forums or blogs, private messages or videos on social networks or websites. The most discussed topics of cyberhate are people's political views and political figures. This shows the influence of mass media in shaping the information agenda and managing the consciousness of the audience.

An interesting result of this study is the significant gender differences. The survey revealed that men are more likely to engage in cyberhating, while their age has no significant impact on cyber aggression.

These findings emphasize the importance of investigating the motivation factor and causes of cyberhating. Addressing this issue will contribute to the formation of sustainable communication and interaction among adolescents online. Gender differences are presented in more likely to be guilty of cyberhating (1.81; 0.97) and are also more reactive to cyberhate (2.31; 0.70). That said, it is the male audience that has higher self-esteem than women, according to the survey. Which can be a source of aggression or reactions to aggression and hate. For this reason, girls commit fewer acts of cyberhating and have a lower level of reaction to cyberhating.

The audience of respondents who marked *different* in the gender field have the following characteristics: have the lowest self-esteem;

lowest relationship with parents; lowest level of trust; highest use of social networks; highest amount of cyberhate in personal life; more different types of cyberhate in personal life; most cyberhate against close friends and family; most often cyberhate.

Table 5.

Gender differences

Scale	**Male**	**Female**	***Diverse***	***F***	***p***
Self-esteem (Rosenberg)	3.47 (0.86)	3.38 (0.56)	3.09 (0.70)	24.281	< .001
Relationship with parents	3.85 (0.59)	3.79 (0.93)	3.02 (1.05)	29.197	< .001
Trust	2.60 (0.59)	2.54 (0.54)	2.07 (0.66)	45.026	< .001
Utilization of social media	1.59 (0.50)	1.71 (0.51)	1.90 (0.82)	31.581	< .001
Reactions to cyberhating	2.31 (0.70)	2.62 (0.61)	2.47 (0.75)	105.92	< .001
Cyberhating in private life (Mean)	1.70 (0.74)	1.67 (0.71)	2.24 (0.88)	35.605	< .001
Cyberhating in private life (type of Cyberhating)	1.35 (0.54)	1.37 (0.53)	1.85 (0.96)	27.223	< .001
Cyberhating against close friends/family	1.45 (0.69)	1.46 (0.68)	1.83 (1.01)	13.458	< .001
Reactions to Cyberhating by close friends/ family	1.82 (0.59)	1.99 (0.56)	2.18 (1.93)	49.308	< .001
Perpetrators of Cyberhating.	1.81 (0.97)	1.43 (0.77)	2.01 (1.13)	89.698	< .001

Source: formed by the authors

 DOI 10.34132/pard2025.29.14

A comparative analysis by gender is presented in Table 6.

Table 6.

Comparative Analysis by Gender (Comparative Analysis by Gender)

Scale	Male		Female		t-value
What topics have you observed cyberhate on social media in the last 12 months?	MW +SD		MW +SD		
Homosexuality or sexuality in general. This may include opinions or statements about relationships between people, their sexual orientation or their behavior.	2,11	1,156	2,45	1,103	
Particularly fat or particularly thin people	2,17	1,078	2,90	1,082	
People with different skin colors	2,12	1,164	2,02	1,020	
People with a certain political opinion	2,73	1,187	2,83	1,082	
Politicians: inside / politics	2,76	1,195	2,98	1,096	
People with disabilities	1,69	0,941	1,79	0,901	
Members of a particular religion	1,88	1,034	2,04	1,019	
A person's age	1,91	1,098	1,98	0,999	
Women	1,58	0,868	1,77	0,931	
In the last 12 months, have you ever shared or said anything online that could hurt or offend others? (For example, things that are mean, private, intimidating, or that target people because of the color of their skin, where they come from, etc.) their religion, whether they are a boy or a girl, or who they like.) (HatePerp)	1,81	0,969	1,43	0,765	

continuation of table 5

If in the last 12 months you have shared or said anything online that could hurt or offend others (for example, things that are mean, private, intimidating, or that target people because of the color of their skin, where they are from, their religion, etc.) they are a boy or a girl, or judge who they like), what was the reason for this?					
Because that person deserves it	2,41	1,284	1,98	1,125	
Because I have trouble with the person in question	2,28	1,141	2,01	1,075	
Because this person also said or shared something against me	2,61	1,304	2,34	1,252	
Just for fun / I think it's funny	1,85	1,058	1,53	0,837	
To avenge others who have been hurt	2,12	1,129	1,93	1,077	
Because I'm bored	1,77	0,992	1,53	0,817	
Because I'm in a bad mood	1,90	1,027	1,70	0,940	
Because others do that too	1,69	0,919	1,49	0,772	
Because it's cool	1,59	0,906	1,41	0,721	
Because I wanted to express my opinion	2,37	1,235	2,14	1,183	
Self-esteem (Rosenberg)	3,47	0,534	3,38	0,561	
Relationship with parents	3,85	0,859	3,79	0,927	
Trust	2,60	0,585	2,54	0,537	
Utilization of social media	1,59	0,498	1,71	0,509	
Reactions to Cyberhating	2,31	0,702	2,62	0,607	
Cyberhating in private life (Mean)	1,70	0,735	1,67	0,711	
Cyberhating in private life (type of Cyberhating)	1,35	0,542	1,37	0,528	

DOI 10.34132/pard2025.29.14

continuation of table 5

Cyberhating against close friends/ family	1,45	0,689	1,46	0,681	
Reactions to Cyberhating by close friends/family	1,82	0,585	1,99	0,557	
Perpetrators of Cyberhating.	1,81	0,969	1,43	0,765	

Source: formed by the authors

The reliability and interrelatedness of the rating scales in the questionnaire were assessed and analyzed by the value of Alpha Cronbach's coefficient. The results are presented in Table 7.

Table 7.

Reliability and interconnectedness of scales

Scale	Mean	SD	Cronbach's Alpha	1.	2.	3.	4.
Self-esteem (Rosenberg)	3,41	0,558	0,748	-	X.XX		
Relationship with parents	3,80	0,916	0,879				
Trust	2,55	0,566	0,766				
Utilization of social media	1,67	0,518	0,648				
Reactions to Cyberhating	1,69	0,728	0.642				
Cyberhating in private life	1,37	0,550	0.770				
Cyberhating in private life (type of Cyberhating)	1,47	0,695	0,837				
Cyberhating against close friends/family	1,93	0,575	0,873				
Reactions to Cyberhating by close friends/family	1,58	0,875	0,484				
Perpetrators of Cyberhating.	3,41	0,558	-				

Source: formed by the authors

Conclusion. There fore, based on the conducted research, we can draw the following conclusions and generalizations. First, the data obtained during the survey made it possible to identify the causes, motives and primary sources of cyberhate among adolescents in the context of the influence of behavioral models on the new generation. The survey results can also serve as a basis for developing recommendations for training psychologists on how to deal with the consequences of cyberhate, risks and opportunities for overcoming it among the Zoomer and Alpha generation audiences. The data obtained showed that the highest level of cyberhate is observed in comments on social networks, on websites, forums or blogs (38,45%). The second highest level of cyberhate is observed in online games (27,5%), and the third highest level is in offensive publications or videos on social networks or on other Internet sites (22,5%). Also, the main topics that became dominant in the survey were: politics or political views (35,3% and 31,3%); sizes and features of the human body (27,8%); homosexuality or sexuality in general (18,9%); refugees or migrants from another country (16,1%); people with a different skin color (14%); statements against representatives of a certain religion (10,7%); comments related to a person's age (10,8%); hatred of people with disabilities (6,8%); statements against women (6,3%).

In general, we note that the problematic topics of cyberhate among respondents are intercultural perception and the influence of destructive behavioral patterns, stereotypes and misconceptions among the audience of social networks. The topic of cyberhate from the point of view of ridiculing physical defects, disabilities, skin color and gender differences of people concerns racial discrimination and is of a chauvinistic nature.

РОЛЬ ПОВЕДІНКОВИХ ТЕОРІЙ В ПРОЦЕСІ АНАЛІЗУ МОТИВІВ ВИНИКНЕННЯ КІБЕРХЕЙТИНГУ В ПУБЛІЧНОМУ ПРОСТОРІ

Стаття присвячена спробі проаналізувати виникнення мотивів кіберненависті в контексті еволюції теорії поведінки через крос-функціональну призму. Автори підтвердили гіпотезу про те,

 DOI 10.34132/pard2025.29.14

що кіберненависть виникає як частина культурних та поведінкових моделей, що виникають внаслідок змін у теорії поколінь. Було проведено соціологічне дослідження, зосереджене на причинах та мотивах кіберненависті серед підліткової аудиторії. У дослідженні було використано крос-функціональний підхід для виявлення мотивів кіберненависті в результаті взаємодії між еволюцією теорій поведінки в маркетингу, когнітивній психології, психології соціального впливу та теорії поколінь. Під час підготовки статті були використані соціологічні методи дослідження, зокрема анкети на основі опитувань. Методи, застосовані для аналізу соціологічних та маркетингових даних, включали шкалу самооцінки Розенберга (RSES), шкалу Лайкерта та шкали для вимірювання частоти та інтенсивності використання соціальних мереж.

Наукова новизна результатів полягає в обґрунтуванні та доведенні крос-функціональної взаємодії у виникненні мотивів кіберненависті в контексті еволюції теорії поведінки. Зокрема, воно визначає новий фактор мотивації кіберненависті: формування моделей поведінки в кіберпросторі в результаті поведінкових реакцій, що розвиваються разом зі змінами поколінь.

Практичне значення результатів дослідження полягає у визначенні конкретних мотивів поведінки серед представників нового покоління. Практичні результати дослідження ілюструють трансформацію між поколіннями, їхні моделі поведінки, культурні перспективи та цінності в результаті міжфункціональної взаємодії між факторами впливу.

Ключові слова: *кіберненависть, публічний простір, мотивація, теорія поколінь, теорії поведінки, соціологічні дослідження, маркетингові дослідження, міжфункціональний підхід, когнітивний маркетинг.*

Author Contributions: Conceptualization, M.T. and O.S.; Writing – original draft, M.T. and O.S.; Writing – review & editing, M.T. and O.S. Authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.
Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.
Informed Consent Statement: Not applicable.
Data Availability Statement: Data is contained within the article.
Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Kelly, G.A. (1991). *The psychology of personal constructs: Vol. 1. A theory of personality.* London: Routledge [in English].

2. Khadzhyradiieva, S., Levin, Yu., & Todorova, M. (2024). *Kiberpsykholohiia u vymirakh suchasnoho naukovoho dyskursu [Cyberpsychology in the dimensions of modern scientific discourse]*. Odesa: Astroprint [in Ukrainian].

3. Freid, Z. (2021). *Vstup do psykhoanalizu. Novi vysnovky*. Kyiv: Bohdan [in Ukrainian].

4. Maslou, A.H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row. New York [in English].

5. Rogers, K. (1961). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Mariner Books [in English].

6. Watson, J.B. (1913). Psychology as the behaviorist views it. *Psychological Review*, (Vol. 20), 2, (pp. 158-177) [in English].

7. Skinner, B.F. (1974). *About behaviorism*. New York: Vintage Books [in English].

8. Piaget, J. (1954). *The construction of reality in the child*. New York: Basic Books. Retrieved from: http://dx.doi.org/10.1037/11168-000 [in English].

9. Skitovsky, T. (1971). *Welfare and Competition*. London. Allen & Unwin [in English].

10. Krykun, V.A. (2020). Henezys ta sutnist kontseptsii kohnityvnoho marketynhu [Genesis and Essence of the Concept of Cognitive Marketing]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriia «Ekonomika»: naukovyi zhurnal – Scientific Notes of the National University «Ostroh Academy». Series «Economy»: scientific journal*, 18(46), (pp. 31-38). Ostroh: Vyd-vo NaUOA. Retrieved from: https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-18(46)-31-38. [in Ukrainian].

11. Humenna, O.V., & Humenna, Yu.V. (2021). Tsyfrovi tekhnolohii v kohnityvnomu marketynhu [Digital technologies in cognitive marketing]. *Proceedings from BESVC '21: Tretii Mizhnarodnyi naukovo-praktychnyi forum*

«Biznes, osvita ta nauka: vektory spivpratsi» – Third International Scientific and Practical Forum «Business, Education and Science: Vectors of Business», 8-10 kvitnia 2021 r. / Natsionalnyi universytet «Kyievo-Mohylianska akademia». (pp. 92-93). Kyiv: Interservis [in Ukrainian].

12. Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffsю NJ: Prentice Hall [in English].

13. Cattell, R.B. (1983). *Structured personality learning theory*. New York: Praeger. [in English].

14. Howe, N., & Strauss, W. (1991). *The History of America's Future, 1584 to 2069*. [in English].

15. Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent selfimage*. Princeton: Princeton University Press [in English].

16. Roth, M. (et al.). (2008). Dimensionality and Norms of the Rosenberg Self-esteem Scale in a German General Population Sample. *European Journal of Psychological Assessment*, (Vol. 24), 3, (pp. 190-197). Retrieved from: https://doi.org/10.1027/1015-5759.24.3.190 [in English].

17. Taber, K.S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, (Vol. 48), (pp. 1273-1296) [in English].

18. Ahmad, N, Derrible, S, Eason, T, & Cabezas, H. (2016). Using Fisher information to track stability in multivariate systems. Retrieved from: http://dx.doi.org/10.1098/rsos.160582 [in English].

19. Atanasov, M. (2025). Rol kibernenavysti yak skladovoi kiberbulinhu v systemi rozvytku personalu na derzhavnykh sluzhbakh [The role of cyberhate as a component of cyberbullying in the system of personnel development in public services]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, (28), (pp. 606-627). Retrieved from: https://doi.org/10.34132/pard2025.28.14 [in Ukrainian].

20. Atanasov, M. (2025). Vplyv kibernenavysti na protses upravlinnia personalom: vyklyky ta shliakhy zapobihannia [The impact of cyberhate on the process of personnel management: challenges and ways of prevention]. *Proceedings from OFSCBSRGS '22: XVI Mizhnarodna naukova konferentsiia «Olviiskyi forum – 2022: stratehii krain Prychornomorskoho rehionu v heopolitychnomu prostori» – XVI international scientific conference «Olbia Forum – 2022: strategies of the countries of the Black Sea region in the geopolitical space»*. (pp. 30-32). Mykolaiv: Vyd-vo ChNU im. Petra Mohyly [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Олена Чукурна, д. екон. наук, професор, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса, E-mail: elenachukurna@gmail.com, orcid:https://orcid.org/0000-0001-9285-7068.

Olena Chukurna, Doctor of Economic Sciences, Professor, State University of Intelligent Technologies and Telecommunications, Odesa, Ukraine. E-mail: elenachukurna@gmail.com, orcid:https://orcid.org/0000-0001-9285-7068.

Маріанна Тодорова, доктор філософії, дослідник Університету Гамбург, м. Гамбург, Німеччина. E-mail: todorovamarianna22@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0007-7002-6504.

Marianna Todorova, PhD, researcher at the University of Hamburg, Hamburg, Germany. E-mail: todorovamarianna22@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0007-7002-6504.

Олександр Штирьов, к. н. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: bratislava@ukr.net, orcid: https://orcid.org/0000-0002-7627-3721.

Oleksandr Shtyrov, Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: bratislava@ukr.net, orcid:https://orcid.org/0000-0002-7627-3721.

Chukurna O., Todorova M. & Shtyrov, O. (2025). The role of behavioral theories in the process of analyzing the motives of cyberhating in public space. Public Administration and Regional Development, 29, 997-1024. https://doi.org/10.34132/pard2025.29.14

DOI 10.34132/pard2025.29.15

Отримано: 11 березня 2025
Змінено: 6 травня 2025
Принято: 3 червня 2025
Опубліковано:
30 вересня 2025

Received: 11 March 2025
Revised: 6 May 2025
Accepted: 3 June 2025
Published:
30 September 2025

Larysa Kurnosenko

ADAPTIVE RESOURCE MOBILIZATION IN PUBLIC ADMINISTRATION UNDER CRISIS CONDITIONS

The article examines the theoretical and methodological foundations of resource mobilization and transformation under crisis conditions as a key factor in the resilience of public administration systems. The purpose of the study is to theoretically substantiate and systematize approaches to mobilizing and transforming the potential of development resources in times of crisis, as well as to identify the key mechanisms of managerial readiness that ensure an effective transition from a stable to a crisis mode of public administration. The study demonstrates that modern crises – pandemic, military, and economic – require a shift from planned-stabilization management models to dynamic, adaptive ones based on flexibility, digitalization, and multi-level coordination. It analyzes domestic and international approaches to resource mobilization, institutional readiness, and the formation of state and social reserves. It substantiates that resource mobilization in crises is not only a technical process of engagement but also a manifestation of the cognitive, organizational, and behavioral readiness of administrative structures to act under uncertainty. A step-by-step structure of the mobilization process is presented – from situation diagnosis to system stabilization – together with the mechanisms of managerial readiness for transition between stable and crisis modes. The study proves that reserves act as an institutional form of preparedness, while their development, along with digital platforms (Diia, ProZorro), forms a new quality of state resource pro-

vision. A typology of differences in resource mobilization under stable and crisis conditions is proposed, allowing for the systematization of management actions and enhancement of system adaptability. The article concludes that the paradigm of mobilization has evolved from a normative-centralized to an adaptive-network model combining strategic planning, institutional flexibility, and proactive crisis response.

Keywords: *public administration, resources, resource mobilization, resource transformation, crisis, crisis conditions, adaptive management, management readiness, resilience, crisis management.*

Statement of the problem in a general form. In the modern context of increasing frequency and scale of crises – pandemics, wars, economic and technological disruptions – traditional models of public administration focused on stability and planning are losing their effectiveness. It is becoming evident that the success of public governance is determined not by the volume of available resources but by the ability to rapidly mobilize, redistribute, and transform them in response to emerging challenges. At the same time, academic research and practice demonstrate a gradual shift from centralized and normative approaches to adaptive, network-based, and digital models, where institutional readiness, multi-level coordination, and the development of crisis leadership play a key role. In this regard, it becomes relevant to theoretically generalize the processes of resource mobilization and transformation as a continuous management cycle that ensures state resilience and the capacity for rapid response under conditions of unpredictability.

Formulation of the objectives of the article (statement of the task). The issue of resource mobilization and transformation under crisis conditions has become particularly relevant in the context of the increasing frequency and scale of crises affecting the economic, social, security, and humanitarian spheres. Traditional models of public administration, focused on stability and planning, prove to be insufficiently effective during sudden shocks, when decision-making time is limited and resources are scarce or inaccessible. A contradiction arises between the need to ensure rapid response and to maintain systemic management,

 DOI 10.34132/pard2025.29.15

between centralized control and the need for flexibility, between planned procedures and the dynamics of real threats. This problem is especially acute in the Ukrainian wartime context, where the state's ability to mobilize, redistribute, and transform resources determines not only the effectiveness of public administration but also the very viability of the national system. Therefore, there is a need for theoretical reflection and practical structuring of the processes of mobilization and transformation of development resource potential as a key factor in enhancing the state's resilience to crisis challenges.

The purpose of the article is to theoretically substantiate and systematize approaches to the mobilization and transformation of development resource potential under crisis conditions, as well as to identify key mechanisms of managerial readiness that ensure an effective transition from a stable to a crisis mode of public administration functioning.

In the course of the research, a set of complementary methods was applied to provide a comprehensive understanding of the phenomenon of resource mobilization and transformation under crisis conditions. The foundation was a systems approach, which made it possible to consider the mobilization process as an integrated, multilevel system where legal, managerial, institutional, and behavioral elements interact. To identify the theoretical patterns and the logic of the development of resource mobilization concepts, a comparative-analytical method was used, allowing the comparison of classical and modern interpretations of this concept in the works of domestic and foreign scholars. To distinguish the key characteristics of mobilization under stable and crisis conditions and to identify the mechanisms of managerial readiness for transition between modes, the method of comparative tables and structural-functional analysis was applied, enabling the demonstration of relationships among processes of planning, adaptation, and response. An institutional method was also employed to analyze the role of governmental, corporate, and civil institutions in forming reserves and maintaining resource resilience, as well as an evolutionary approach, which made it possible to trace the gradual shift in the mobilization paradigm – from a planned-stabilization model to a dynamic-adaptive one. To substantiate managerial mechanisms that ensure an effective

transition between stable and crisis regimes, the generalization method was used, including the construction of a table that structurally reflects the differences in process characteristics and means of managerial adaptation. This methodological approach provided a comprehensive view of resource mobilization as a socio-administrative phenomenon that integrates strategic planning, crisis response, and institutional transformation.

Analysis of publications. The analysis of recent publications shows that the scientific discourse on resource mobilization and transformation is gradually shifting from planned-stabilization to adaptive-dynamic models of management. Contemporary studies by A. Boin and M. Lodge (2021), S. Duchek (2020), and L. Comfort (2022) interpret crisis mobilization as a process of resource reconfiguration, where cognitive readiness, collective coordination, and the principle of redundancy play a key role, enhancing system flexibility. Ukrainian scholars M. Shtohryn, V. Ostapiak, and O. Kosiuk (2023), V. Kruglov (2024), and H. Starchenko (2025) emphasize digitalization, the synergy of centralization and decentralization, the implementation of flexible management methodologies (Agile, Scrum), and the role of ProZorro and Diia platforms in transforming state mechanisms. At the same time, the works of I. Holinka, Yu. Bilokon, and O. Storozh (2021-2025) highlight the importance of state and social reserves for ensuring system resilience during crises. In foreign research (Patz, Goetz, (2017); Sydnes et al., (2025); Graf, (2024); Cedergren, (2024); Alirani et al., (2025)), attention is focused on institutional readiness, interorganizational coordination, and adaptive leadership. Collectively, these studies demonstrate a shift toward an integrated understanding of mobilization as a continuous process that combines planning, digital flexibility, and multilevel interaction.

Presentation of the main research material. Mobilization and transformation of resources in crisis conditions become a key task of public administration, as conventional mechanisms for meeting needs quickly lose their effectiveness. Modern crises – from the COVID-19 pandemic to full-scale wars – demonstrate that the effectiveness of response is determined not only by the volume of available resources but

 DOI 10.34132/pard2025.29.15

primarily by the ability of the state and management teams to rapidly activate and reorient them in accordance with new challenges.

As O. Berdanova emphasizes, «the mobilization of resources is the first component of the resource provision process» [1]. J. McCarthy and M. Zald argue that «mobilization is the process of timely and economical engagement of resources (time, material, human) aimed at achieving collective goals» [2]. According to Ukrainian researchers S. Bohuslavska, in crisis conditions «resource mobilization is the maximum involvement of available material, human, and informational resources, the coordination of stakeholders, and prompt response» [3].

Transformation of resources in crisis conditions should be understood not only as their emergency involvement but also as a change in their structure and modes of use – from financial reallocations and production conversion to the rethinking of human and informational resources. As A. Boin and M. Lodge aptly note, «in a crisis, resources are not merely consumed – they are reinterpreted and reconfigured in accordance with the dynamics of events» [4]. As S. Duchek emphasizes, «organizational resilience is manifested in the ability to quickly adapt resources to changing conditions, turning constraints into points of growth» [5]. In this context, the mobilization and transformation of resources appear not merely as a technical process but as a reflection of the cognitive and behavioral readiness of administrative structures to act under conditions of limitation.

Examining the processes of resource mobilization and transformation, contemporary Ukrainian researchers M. Shtohryn, V. Ostapiak, and O. Kosiuk emphasize that the war has triggered rapid digitalization, adaptation of management models, and a revision of interaction systems between government bodies and society in the process of resource distribution [6]. V. Kruglov adds that under martial law there is a synergistic transformation of centralization and decentralization, digital models, and civil–military interaction, which indicates a new quality of the state's resource provision [7]. In turn, H. Starchenko proposes a model of adaptive project management that enables the rapid mobilization and redistribution of resources through the use of flexible methodologies (Agile, Scrum) [8]. An important confirmation of the practical dimen-

sion of resource transformation is provided by innovative initiatives such as ProZorro and Diia, which have radically changed the mechanisms of managing budgetary and administrative resources – from procurement transparency and anti-corruption measures to the digitalization of public services.

Thus, the transformation of resources in the sphere of public administration unfolds as a multidimensional process – from conceptual rethinking and institutional reforms to practical digital innovations. It becomes a key condition for strengthening the state's resilience to crises and ensuring the effectiveness of response under conditions of instability.

Studying the general theoretical aspects of resource mobilization, D. Talalay identifies a number of characteristic features that remain unchanged regardless of the historical or political context of a crisis situation: the complexity and planning of measures, their temporary nature, the coverage of all spheres of economic life, legal regulation, as well as the targeted focus on eliminating or minimizing the consequences of the crisis. Among the specific features of mobilization, D. Talalay includes a defined procedure, the scale and boundaries of mobilization measures, and the list and competence of the entities responsible for their implementation [9]. In this regard, mobilization can be viewed not only as a technical or organizational process but as a complex, multilevel phenomenon that combines legal, managerial, and resource components and requires a high level of preparedness of public administration actors to operate under conditions of constraint

An important component of the process of resource mobilization in crisis conditions is the formation and effective use of reserves – financial, material, human, informational, and temporal. It is the reserves that ensure the promptness of response when primary resources are depleted or blocked. The system of the state material reserve «is an important element of the economic security of the state, as it creates conditions for the continuous functioning of the economy and the life support of the population in emergency situations» [10]. Yu. Bilokon and O. Storozh emphasize that «effective management of state reserves requires a revision of the mechanisms for managing them, taking into account new risks and wartime challenges, which demands flexibility and adaptability from

 DOI 10.34132/pard2025.29.15

public authorities» [11]. Thus, reserves in public administration are not merely stockpiles but a systematically organized potential that supports the resilience of managerial decisions in situations of unpredictability. They can also be viewed as an institutional form of preparedness – created not for preservation but for rapid mobilization under the pressure of time.

Foreign researchers emphasize that in resilient administrative systems, reserves are formed based on the principle of «redundancy», that is, the creation of surpluses or alternative channels of access to resources that enhance the flexibility of management structures [12].

The Ukrainian wartime experience has shown that reserves can be not only state-owned but also community-based or corporate – examples such as volunteer logistics networks, corporate funds supporting the Armed Forces of Ukraine, and community initiatives that provided medical, transport, or humanitarian support during the first months of the war have demonstrated the emergence of a new type of «social reserves». It is precisely through these horizontal reserves that the shortage of centralized resources is rapidly compensated, thereby maintaining the integrity of the administrative system under conditions of extreme stress.

It should be emphasized that resource mobilization is necessary not only in times of crisis but also during periods of stable functioning of administrative systems. Under stable conditions, it usually has a planned nature, is integrated into strategic documents, aimed at development or modernization, and takes place within predictable financial and temporal frameworks. As R. Patz and K. Goetz emphasize in their study of the role of United Nations administrative structures in resource mobilization, «large international organizations are increasingly formalizing mobilization as a key administrative function that is planned in advance, integrated into the management structure, and oriented toward the sustainable financing of projects» [13]. In this case, the focus is on the efficient use of resources within predefined objectives, and the process itself unfolds in a relatively predictable environment.

At the same time, mobilization under crisis conditions differs significantly both in speed and in decision-making logic. According to M. Seidens, M. Kjeve and A. Seidens, «a crisis environment forces

changes not only in the volume and direction of resource flows but also in institutional procedures themselves, since the time for coordination is minimal and the level of uncertainty is maximal» [14]. Under such conditions, priority is given to speed, flexibility, the ability to improvise (bricolage), and coordination between different levels of government and sectors.

Particular attention in this context is given by F. Graf, who studies the phenomenon of transition from a «routine» to a «crisis» mode in local government bodies. She notes that «organizations do not merely change the pace of resource utilization but create special rapid-response mechanisms that differ from standard bureaucratic structures» [15]. Thus, readiness for crisis mobilization is not formed spontaneously but is the result of prior institutional preparation that ensures a timely transition between management modes.

Results and Discussion. The sequence of resource mobilization and transformation in crisis conditions has a phased character, allowing for a logical and systematic transition from problem identification to the stabilization of the management system. Each stage of this process involves the engagement of specific types of resources and the application of corresponding institutional mechanisms that ensure coherence of actions and response effectiveness. The generalized structure of the stages of resource mobilization and transformation in crisis conditions is presented in the table 1.

Table 1.

Structure of the resource mobilization process in crisis conditions

Stage of the Process	Main Actions	Key Resources	Institutional Mechanisms
1. Situation Diagnosis	Risk analysis, forecasting of shortages	Analytical, informational	Situation centers, crisis units
2. Mobilization	Activation of internal and external reserves	Financial, human	State reserves, emergency funds

 DOI 10.34132/pard2025.29.15

continuation of table 1

3. Transformation	Resource repurposing, digitalization	Intellectual, technological	Coordination platforms, Diia, ProZorro
4. Recovery and Stabilization	Governance system reform, performance evaluation	Institutional, trust-based	Development agencies, strategic councils

Source: formed by the author

In the process of transitioning from a stable to a crisis mode of resource mobilization, the ability of organizations to develop their adaptive capacity long before a crisis occurs becomes critically important. As A. Cedergren notes, «adaptive capacity exists before disruption occurs, and its core lies in the ability to recognize when available plans are no longer adequate and to replace them with new ones» [16]. In other words, the transition between modes requires not only the presence of crisis scenarios but also readiness for changes in the structure and logic of actions, which is cultivated during stable periods through scenario-based learning, experience accumulation, and practice in making nonstandard decisions.

In addition to organizational adaptability, an important characteristic is the development of flexible leadership and the ability to implement changes promptly. G. Alirani et al. note that effective management in a crisis requires managers not to react in a templated manner but to maintain «a balance between crisis management and routine duties, adapting services in real time while preserving the functional level of service delivery» [17]. Such a transition is possible only where management teams are trained to operate under dual pressure – both crisis-related and routine – which becomes crucial for ensuring the continuity of mobilization.

In this sense, the mechanisms of managerial readiness for transition between modes include pre-developed adaptation procedures, institutional flexibility, staff training for crisis scenarios, and the cultivation of a leadership culture oriented toward rapid decision-making under unpredictable conditions. These mechanisms not only

provide a functional bridge between planned resource mobilization and emergency response but also help to avoid abrupt managerial disruptions by maintaining a minimal level of continuity. At the same time, it should be emphasized that it is precisely the transformation of resources that ensures the bridge between planned mobilization and crisis response, as it involves their re-profiling, redistribution, and a change in the institutional logic of their use.

A comparison of the key characteristics of resource mobilization under stable and crisis conditions makes it possible to distinguish both the fundamental differences between them and the management readiness tools that enable a smooth transition between modes. A summary of these differences is presented in table 2.

Table 2.

Differences in resource mobilization under stable and crisis conditions and management mechanisms of transition

Features of mobilization	Stable conditions	Crisis conditions	Mechanisms of managerial readiness for transition between modes
Nature of the process	Planned, integrated into development strategies and programs	Emergency, situational, dependent on the dynamics of events	Flexible strategic planning, presence of crisis action scenarios
Pace of implementation	Unfolds within predictable timeframes	Immediate response, significant reduction of procedures	Rapid decision-making training, crisis simulations
Legal framework	Regulated by established legal acts	Often requires special emergency decisions and acts	Pre-developed packages of regulatory changes (contingency plans)
Resource allocation	In line with medium- and long-term priorities	Redirecting resources to overcome the threat	Mechanisms of redistribution and reservation of resources

DOI 10.34132/pard2025.29.15

continuation of table 2

Institutional logic	Dominated by bureaucratic hierarchy and formal procedures	Deviation from standard procedures, increased improvisation	Creation of cross-sectoral coordination groups
Scale and coverage	Limited to specific sectors or projects	Encompasses all key areas of public life	Integrated coordination platforms (multi-level governance)
Risk management	Focused on minimizing possible deviations within stability	Operates under high uncertainty and data scarcity	Embedded risk-oriented procedures and crisis headquarters
Communi-cation	Transparent, planned, and accountability-oriented	Fragmented, focused on rapid information sharing	Crisis communication systems and a unified coordination center
Leadership	Strategic vision, support of stability, building trust	Rapid decision-making, personal responsibility, team mobilization	Development of flexible leadership combining crisis management with the preservation of core functions

Source: formed by the author

Thus, the comparison of stable and crisis mobilization modes shows that the effectiveness of the transition between them is determined not only by organizational procedures but also by the institutional readiness for flexible restructuring of management practices and rapid response to unpredictable challenges. The evolution of mobilization approaches demonstrates a gradual shift from normative and centralized models to adaptive, network-based, and digitally oriented ones. While earlier concepts viewed mobilization as a short-term reaction to a crisis, modern models interpret it as a continuous process integrated into the system of strategic management and aimed at strengthening state resilience. This

approach combines planning and flexibility, centralization and horizontal coordination, creating a foundation for the transition from reactive to proactive governance, which is a key condition for the effective functioning of public administration under crisis dynamics.

Modern scientific discourse emphasizes that the mobilization and transformation of resources during crises should be viewed through the lens of anticipatory governance. The concept of anticipatory governance, developed by D. Guston and D. Sarewitz [18], highlights that the key task lies in the institutional capacity to foresee possible development scenarios, integrate forecasting tools into the strategic planning process, and deploy resources in a timely manner before the crisis occurs. This approach allows resources to be seen not as a static reserve but as a flexible category that is continuously reconfigured in accordance with environmental dynamics.

The continuation of this logic can be found in recent studies, where anticipatory governance is interpreted as one of the key models that directly determines the quality of resource mobilization and transformation under crisis conditions. Thus, K. Muiderman, J. Vervoort, A. Gupta [19] draw attention to the dual nature of anticipatory governance: on the one hand, it can enhance the flexibility of resource mobilization by accounting for alternative scenarios, while on the other hand, excessive reliance on forecasts may constrain the freedom of institutional decision-making. This highlights that the effectiveness of resource utilization in crises is determined not only by their quantity but also by the quality of forecasting-based management models that underpin the public administration system.

Of particular importance in the practical dimension is the work of P. Tonurist and J. Orlik [20], which identifies the factors shaping the readiness of public organizations for anticipatory governance: leadership, professional competencies, trend monitoring, stakeholder participation, and appropriate organizational structures. In this approach, resource mobilization acquires an institutional character – it occurs through the creation of conditions for their early deployment, while transformation is implemented in the form of restructuring managerial configurations in accordance with emerging risks..

 DOI 10.34132/pard2025.29.15

Similar ideas are developed in the OECD report *Building Anticipatory Capacity with Strategic Foresight in Government* [21], which emphasizes the role of strategic foresight as a tool for strengthening governmental preparedness. Forecasting is viewed as a process that transforms challenges into opportunities and thus facilitates the reorientation of resources toward areas that can ensure their maximum effectiveness within crisis dynamics. In this context, mobilization is interpreted not merely as engagement but as the anticipatory concentration of resources to create new points of resilience.

The conceptual foundation of this logic was laid out in the study Anticipatory Innovation Governance [22], where P. Tonurist and A. Hanson proposed integrating strategic foresight, innovative practices, and institutional mechanisms for resource preparedness into a unified system. In this model, the transformation of resources occurs through continuous innovative experimentation, which enables the rapid discovery of new forms of their utilization in an unstable environment.

The relevance of the cultural dimension of anticipatory governance is emphasized in the work of D. Ahern [23]. In it, anticipatory governance is viewed as an element of transforming the innovation culture, where the combination of foresight, experimentation, and learning shapes a new type of resource thinking. This confirms the thesis that the effectiveness of mobilization depends not only on institutional procedures but also on the ability of society and organizations to form an appropriate cultural foundation for resource transformation.

Particular attention to the regional dimension is given in the article by A. Maj, A. Wiktorow-Bojska, and K. Zubel [24]. The study shows that in the field of disaster management, anticipatory governance serves as an effective mechanism for strengthening the ability of local authorities to mobilize resources and adapt them to extreme conditions. This confirms that resource transformation is possible at the local level when institutions develop anticipatory capacity.

N. Alhajeri emphasizes that the mobilization and transformation of resources under crisis conditions should rely on the creation of flexible coordination mechanisms and the ability to rapidly change the functional purpose of resources in response to the unpredictable dynamics of events.

Mobilization here appears as the process of immediate engagement of material, financial, and human flows, while transformation means their repurposing and integration into new administrative configurations. In this context, adaptive governance is viewed as a model that combines scenario planning, institutional flexibility, and continuous feedback, ensuring the readiness of the public administration system for a seamless transition between stable and crisis modes.

An important complement to these concepts is the idea of *mobilizing structures* proposed by S. Tarrow. By this term, the author refers to stable organizational and network forms that enable the maintenance and expansion of collective action even after the initial peak of activity. Under crisis conditions, such structures may take the form of crisis headquarters, inter-municipal coalitions, digital coordination platforms, or hybrid public–civil alliances that combine administrative, civic, and private resources..

Thus, new approaches to resource mobilization in crises are based on three interrelated principles:

– adaptability and flexibility – the ability to modify the configuration of resource flows in accordance with the evolving situation;

– networking and cooperation – the integration of various sectors and levels of governance into a shared mobilization infrastructure;

– management readiness – the cognitive, organizational, and behavioral capacity to act under conditions of constraints and uncertainty.

It is precisely the combination of institutional capability and managerial readiness that creates the prerequisites for effective mobilization, transforming resources from a passive reserve into an active response instrument capable of adapting to the challenges of a crisis.

Conclusion. Summarizing the results of the study, it can be concluded that the mobilization and transformation of resources under crisis conditions form a new governance paradigm, in which the key factor is not the volume of available resources but the ability of the state, institutions, and management teams to rapidly reorient them in response to the dynamics of events. The transition from a planned-stabilization to a dynamically adaptive model of mobilization signifies a profound

 DOI 10.34132/pard2025.29.15

evolution of public administration – from bureaucratic regulation to flexible, network-based, and digital mechanisms of interaction. The resource management system increasingly relies on preventive readiness, multi-level coordination, and the integration of crisis procedures into strategic planning. The formation of reserves, the development of social and corporate support mechanisms, and the introduction of innovative platforms such as Diia and ProZorro indicate the gradual establishment of an adaptive model of state resilience. Thus, effective resource mobilization in modern public administration emerges not as a reaction to extraordinary events but as a systemic attribute of a state capable of continuous renewal, synchronization of actions, and proactive management of development under unpredictable conditions.

АДАПТИВНА МОБІЛІЗАЦІЯ РЕСУРСІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ КРИЗИ

У статті досліджено теоретико-методологічні засади мобілізації та трансформації ресурсів в умовах кризи як ключового чинника стійкості систем публічного управління. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та систематизація підходів до мобілізації й трансформації потенціалу ресурсів розвитку в кризових умовах, а також виявлення ключових механізмів управлінської готовності, що забезпечують ефективний перехід від стабільного до кризового режиму функціонування публічної адміністрації. У дослідженні показано, що сучасні кризи – пандемічна, воєнна та економічна – вимагають переходу від планово-стабілізаційних моделей управління до динамічно-адаптивних, заснованих на гнучкості, цифровізації та багаторівневій координації. Проаналізовано вітчизняні та зарубіжні підходи до мобілізації ресурсів, інституційної готовності та формування державних і соціальних резервів. Обґрунтовано, що мобілізація ресурсів у кризових умовах є не лише технічним процесом залучення, а й проявом когнітивної, організаційної та поведінкової готовності управлінських структур діяти в умовах невизначеності. Представлено поетапну структуру процесу

мобілізації – від діагностики ситуації до стабілізації системи – разом із механізмами управлінської готовності до переходу між стабільним і кризовим режимами. Доведено, що резерви виступають інституційною формою готовності, а їх розвиток разом із цифровими платформами (Diia, ProZorro) формує нову якість державного ресурсного забезпечення. Запропоновано типологію відмінностей мобілізації ресурсів у стабільних і кризових умовах, що дає змогу систематизувати управлінські дії та підвищити адаптивність системи. Зроблено висновок, що парадигма мобілізації еволюціонувала від нормативно-централізованої до адаптивно-мережевої моделі, яка поєднує стратегічне планування, інституційну гнучкість і проактивне кризове реагування.

Ключові слова: *публічне управління, ресурси, мобілізація ресурсів, трансформація ресурсів, криза, кризові умови, адаптивне управління, управлінська готовність, стійкість, кризове управління.*

Author Contributions: Conceptualization, L.K.; Writing – original draft, L.K.; Writing – review & editing, L.K. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.
Funding: This research received no external funding.
Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.
Informed Consent Statement: Not applicable.
Data Availability Statement: Data is contained within the article.
Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Berdanova, O. (2014). *Zabezpechennia resursamy rehionalnoho ta mistsevoho rozvytku* [*Resource provision for regional and local development]*. Kyiv [in Ukrainian].

2. McCarthy, J.D., & Zald, M.N. (1977). *Resource mobilization and social movements: A partial theory. American Journal of Sociology,* 82(6), (pp. 1212-1241). Retrieved from: https://doi.org/10.1086/226464 [in English].

3. Bohuslavska, S., Melnychuk, A., & Motriuk, O. (2024). Kryzove upravlinnia v systemi okhorony zdorovia Ukrainy: praktychni ta teoretychni aspekty [*Crisis management in the healthcare system of Ukraine: practical and theoretical aspect]. Ekonomichnyi prostir – Economic Space,* 194, (pp. 18-23). Retrieved from: https://doi.org/10.30838/EP.194.18-23 [in Ukrainian].

4. Boin, A., & Lodge, M. (2021). Responding to the COVID-19 crisis: a principled or pragmatist approach? *Journal of European Public Policy*, 28(8), (pp. 1131-1152). Retrieved from: https://doi.org/10.1080/13501763.2021.1942155 [in English].

5. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, (Vol. 13), (pp. 215-246). Retrieved from: https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7 [in English].

6. Shtohryn, M., Ostapiak, V., & Kosiuk, O. (2023). Transformatsiia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia v umovakh voiennoho chasu [*Transformation of public administration mechanisms in wartime conditions]. Koordynaty derzhavnoho upravlinnia – Coordinates of Public Administration,* (1), (pp. 247-260). Retrieved from: https://doi.org/10.62664/cpa.2023.01.12 [in Ukrainian].

7. Kruglov, V. (2024). Modeli efektyvnoho derzhavnoho upravlinnia v umovakh voiennoho stanu *[Models of effective public administration under martial law]. Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhmy, rozvytok – Public Administration: Concepts, Paradigms, Development,* (10), (pp. 64-73). Retrieved from: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-64-73 [in Ukrainian].

8. Starchenko, H.V. (2025). *Adaptive approaches to project management in public administration: a model for an unstable environment [Adaptyvni pidkhody do upravlinnia proektamy v derzhavnomu upravlinni: model dlia nestabilnoho seredovyshcha]. Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: Pravo, derzhavne upravlinnia ta menedzhment – Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Administration and Management,* (16). Retrieved from: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-16 [in Ukrainian]

9. Talalay, D.V. (2011). *The concept of mobilization: a general theoretical analysis [Poniattia mobilizatsii: zahalnyi teoretychnyi analiz]. Forum Prava – Forum Law,* 2, (pp. 864-867). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2011_2_140 [in Ukrainian].

10. Holinka, I.V., & Bilokon, Yu.M. (2021). Formuvannia zapasiv materialnykh tsinnostei derzhavnoho materialnoho rezervu v suchasnykh umovakh *[Formation of material assets stocks of the state material reserve under modern conditions]. Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom – Economics and Management of the National Economy,* 3(97), (pp. 42-48). Retrieved from: https://ema.ztu.edu.ua/article/view/242306/240244 [in Ukrainian].

11. Bilokon, Yu.M., & Storozh, O.V. (2025). *Certain aspects of the release of material assets during the reform of state reserves [Deiaki aspekty vyvilnennia materialnykh tsinnostei pid chas reformuvannia derzhavnykh rezerviv]. Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom – Economics and Management of the National Economy*, 1(111), (pp. 55-62). Retrieved from: https://ema.ztu.edu.ua/article/view/326068/315936 [in Ukrainian].

12. Comfort, L.K., & Rhodes, C. (2022). *Global Risk Management: The Role of Collective Cognition in Response to COVID-19. www.routledge.com*. Retrieved from: https://surl.li/hjsvso [in English].

13. Patz, R., & Goetz, K. (2017). Resource mobilization strategies and administrative structures in the United Nations system. *Proceedings from ICPP'2017: The 3rd International Conference on Public Policy.* Singapore. Retrieved from: https://surl.li/afzmcl [in English].

14. Sydnes, M., Kjeve, M., & Sydnes, A. K. (2025). *Interorganizational Coordination During Emergencies and Crises. International Journal of Disaster Risk Reduction*. Retrieved from: https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2025.105310 [in English].

15. Graf, F. (2024). *Ready, set, crisis – transitioning to crisis mode in local government. Journal of Contingencies and Crisis Management.* Retrieved from: https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2242851 [in English].

16. Cedergren, A., & Hassel, H. (2024). Building organizational adaptive capacity in the face of crisis: Lessons from a public sector case study. *International Journal of Disaster Risk Reduction, 100.* Retrieved from: https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2023.104235 [in English].

17. Alirani, G., Oscarsson, O., Olausson, P.M., & Danielsson, E. (2025). *Adaptive Capacity in a Crisis: Turbulence Managers in StreetLevel Organizations. Journal of Contingencies and Crisis Management, 33(1).* Retrieved from: https://doi.org/10.1111/1468-5973.70017 [in English].

18. Guston, D.H., & Sarewitz, D. (2002). Real-time technology assessment. *Technology in Society,* 24(1-2), (pp. 93-109). Retrieved from: https://surl.li/afzmcl [in English].

19. Muiderman, K., Vervoort, J., & Gupta, A. (2023). *Is anticipatory governance opening up or closing down future possibilities? Findings from diverse contexts in the Global South, Global Environmental Change.* Retrieved from: https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2023.102694 [in English].

20. Tonurist, P., & Orlik, J. (2025). *Towards anticipatory governance guidelines for public sector organisations. www.researchgate.net.* Retrieved from: https://surl.li/gwvyop [in English].

21. Building Anticipatory Capacity with Strategic Foresight in Government: Lessons from Lithuania, Italy, and Malta. (n.d.). (2025). *www.oecd.org*. Retrieved from: https://surl.li/qcikgj [in English].

22. Tõnurist, P., & Hanson, A. (2020). *Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policy making. www.oecd.org*. Retrieved from: https://surl.li/rfayul [in English].

23. Ahern, D. (2025). The new anticipatory governance culture for innovation. *European Journal of Law and Economics.* Retrieved from: https://link.springer.com/article/10.1007/s40804-025-00348-7 [in English].

24. Maj, M., Wiktorow-Bojska, J., & Zubel, K. (2024). Natural disasters, anticipatory governance and disaster risk management from a local and regional perspective. *www.preventionweb.net.* Retrieved from: https://surl.li/xjrnkv [in English].

25. Alhajeri, N.A. (2024). The Impact of Anticipatory Governance on Crisis Management Preparedness and Disaster Risk Reduction in the United Arab Emirates. *bspace.buid.ac.ae*. Dubai: The British University in Dubai. Retrieved from: https://bspace.buid.ac.ae/handle/1234/2693 [in English].

26. Tarrow, S. (2011). *Power in Movement: Social Movements and Contentious Politics*. Cambridge University Press. Retrieved from: https://surl.li/bztepx [in English].

27. Nazarenko, O., Bazyka, S., & Shtyrov, O. (2024). Upravlinnia zminamy yak vazhlyva antykryzova komponenta rozvytku publichnoho upravlinnia. [Change management as an important anti-crisis component of the development of public administration]. Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development, (24), (pp. 589-609). Retrieved from: https://doi.org/10.34132/pard2024.24.12 [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Лариса Курносенко, к. економ. н., доцент кафедри соціально-гуманітарних наук, Інституту публічної служби та управління, Національного університету «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна. E-mail: lara_w@ukr.net, orcid: http://orcid.org/0000-0003-2309-695X.

Larysa Kurnosenko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Social and Human Sciences, Institute of Public

Service and Management, Odesa Polytechnic National University, Odessa, Ukraine. Email: lara_w@ukr.net, orcid: http://orcid.org/0000-0003-2309-695X.

Kurnosenko, L. (2025). Adaptive resource mobilization in public administration under crisis conditions. Public Administration and Regional Development, 29, 1025-1044. https://doi.org/10.34132/pard2025.29.15

DOI 10.34132/pard2025.29.16

Отримано: 13 березня 2025 **Received: 13 March 2025**
Змінено: 8 травня 2025 **Revised: 8 May 2025**
Прийнято: 4 червня 2025 **Accepted: 4 June 2025**
Опубліковано: **Published:**
30 вересня 2025 **30 September 2025**

Oleksandra Tarasenko

INTEGRATIVE TRENDS AND INNOVATIVE PRACTICES OF THE DEVELOPMENT OF THE CULTURAL-LINGUISTIC ENVIRONMENT OF THE EU AND UKRAINE: INTERCONNECTION AND IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF CULTURAL-LINGUISTIC POLICY

This article presents a comprehensive study of integration processes and innovative practices within the cultural and linguistic environment of the European Union and Ukraine, focusing on the mechanisms of their interaction and their impact on cultural and language policy development. The current state of the EU's cultural and linguistic environment is analyzed, revealing that integration strategies are based on a stable legal framework, intergovernmental coordination, and sustainable funding of cultural and linguistic programs. These factors create conditions for the extensive implementation of innovative solutions such as digital archives, interactive open-data platforms, and VR/AR projects in the fields of education and cultural heritage preservation. The study examines integration and technological renewal processes in Ukraine, which remain largely fragmented and are mainly driven by participation in European initiatives («Creative Europe», «Digital Europe», «Horizon Europe») and the development of local projects. The effectiveness of innovative activities is found to depend significantly on the institutional capacity of public authorities and the level of digital literacy within society. The application of modern digital tools determining the technological adaptability of the cultural and linguistic

environment is explored. The paper highlights examples of transnational platforms functioning in the EU and local initiatives in Ukraine aimed at promoting cultural heritage and linguistic diversity. Key trends in the development of the cultural and linguistic space and the interaction between innovative and integration processes in European and Ukrainian contexts are identified. It is substantiated that the interplay of integration and innovation processes forms a new model of cultural and linguistic development: flexible, networked, and inclusive, combining European coordination mechanisms with local initiatives. This synergy ensures a balance between national identity and openness to the European cultural space, establishing the foundation for a sustainable, innovation-oriented cultural and linguistic policy.

Keywords: *cultural and linguistic environment, integration processes, innovative practices, digital culture, European experience, cultural-linguistic policy, intercultural communication, European integration, sustainable development.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах європейської інтеграції та глобальної цифрової трансформації культурно-мовне середовище ЄС та України зазнає глибоких змін, які охоплюють інституційно-управлінські, ціннісно-комунікативні аспекти. Взаємодія інтеграційних тенденцій та інноваційних практик формує нову модель культурно-мовної політики, у якій поєднуються принципи збереження культурної спадщини, мовного розмаїття та впровадження цифрових технологій для розширення доступу до культурних ресурсів. Однак у науковому та управлінському дискурсах усе ще бракує системного підходу до вивчення взаємозв'язку між цими процесами та їхнього впливу на ефективність реалізації культурно-мовної політики. Проблема полягає у тому, що політика в цій сфері нерідко розвивається асинхронно: інтеграційні процеси орієнтовані на інституційну адаптацію до стандартів ЄС; інноваційні практики розвиваються переважно на рівні проєктних або регіональних ініціатив.

Це спричиняє фрагментарність державних рішень і обмежує

 DOI 10.34132/pard2025.29.16

можливості формування цілісного культурно-мовного простору, здатного забезпечити гармонійне поєднання європейських цінностей та національної ідентичності. Таким чином, постає наукова потреба у комплексному дослідженні взаємозв'язку інтеграційних і технологічних процесів як чинників формування нової парадигми культурно-мовної політики, що відповідає стратегічним пріоритетам розвитку України в європейському культурному просторі.

Методологічну основу статті становить системний і міждисциплінарний підхід, що дозволяє розглядати культурно-мовне середовище як цілісну соціокультурну систему, у межах якої інтеграційні процеси та інноваційні практики взаємодіють на різних рівнях: нормативному, інституційному, технологічному та комунікативному. У дослідженні застосовано структурно-функціональний метод для аналізу ролі інституційних і правових механізмів у забезпеченні інтеграції культурно-мовного простору; порівняльний метод використано для аналізу європейських і українських підходів до впровадження інновацій у сфері культури та мовної політики; метод контент-аналізу застосовано для виявлення основних тенденцій у стратегічних документах ЄС та України, що регулюють розвиток цифрової культури; системно-аналітичний метод використаний для узагальнення результатів і визначення закономірностей взаємозв'язку інтеграційних та інноваційних процесів.

Також застосовано елементи інституційного аналізу для оцінки спроможності державних і наддержавних структур реалізовувати політику цифрової культурної інтеграції, а також методологію синергетичного підходу, що дозволяє простежити взаємопідсилення інтеграційних і технологічних чинників у формуванні сучасного культурно-мовного простору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти інтеграційних процесів і культурної політики розкрито у працях Е. Гідденса [1], Т. Модуда [6] та В. Кимлічки [7], які обґрунтовують взаємозв'язок культурної ідентичності, соціальної інтеграції та прав меншин. С. Кірхмаєр [2] акцентує увагу на цифрових мовних технологіях як складовій сучасної мовної політики ЄС. Ю. Рибінська [3] та В. Судакова [4] досліджують феномен культурної інтеграції й

транскультурності у контексті глобалізаційних процесів; С. Кюрчев [5] аналізує роль української мови як чинника національної консолідації та культурної безпеки. Прикладні аспекти втілення інтеграційних стратегій представлено в аналітичних матеріалах IDEA Consult [11; 14], Європейського інституту інновацій та технологій (EIT Culture & Creativity) [10], а також у звітах «EU4Culture» [15-19], які демонструють ефективність міжнародних програм підтримки культурних і креативних ініціатив.

Практичні моделі цифрової взаємодії реалізовано у платформах Europeana [20; 29], Cultural Gems [16] та ENUMERATE [21]. У вітчизняному контексті питання розвитку креативних індустрій розкрито у працях О. Гамової, А. Вальчука [30] та С. Галюк [31], проблеми охорони культурної спадщини розкрито у дослідженнях І. Костюк [27] та Ю. Осієвської [28].

Аналіз наукових і практичних публікацій дозволяє виокремити кілька тенденцій. По-перше, спостерігається зсув від секторного до мережевого мислення (гібридність управління, міжрівнева кооперація), проте бракує узагальнених показників для оцінки результативності таких підходів у різних національних контекстах. По-друге, у аналізі технологічних рішень недостатньо висвітлено їх інституційну імплементацію та сталість впливу на мовну політику й місцеві практики. По-третє, вітчизняна наукова література поки що має фрагментарний емпіричний характер: бракує масштабних порівняльних досліджень ефективності європейських моделей і українських адаптацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є комплексне дослідження інтеграційних процесів та інноваційних практик у сфері культурно-мовного середовища ЄС та України, обгрунтування їх взаємозв'язку та впливу на розвиток культурно-мовної політики.

Виклад основного матеріалу дослідження. У процесі осмислення суспільних змін у сучасній науці категорія **«тенденція»** розглядається як вираження закономірного й відносно стабільного напряму розвитку соціальних процесів. Її сутність полягає у фіксації динаміки цих процесів та виявленні детермінант, що зумовлюють

 DOI 10.34132/pard2025.29.16

перебіг соціокультурних трансформацій. Саме виявлення тенденцій культурно-мовного розвитку дозволяє не лише окреслити поточні параметри інтеграційних процесів, а й прогнозувати їхню подальшу еволюцію, оцінювати рівень сталості, ризики та потенційні виклики, з якими стикається політика культурного та мовного розмаїття.

На думку Е. Ґідденса, тенденційний характер суспільних процесів відображає діалектичну взаємозалежність між структурними умовами та людською агентністю, у межах якої соціальні практики постійно оновлюються й трансформуються під впливом нових соціальних контекстів [1].

Сучасна наукова думка дедалі частіше наголошує, що розвиток культурно-мовних процесів у межах Європейського Союзу тісно корелює з упровадженням новітніх технологій і цифрових інструментів, які поступово трансформуються у структурний компонент інтеграційних стратегій. За спостереженням С. Кірхмаєр [2], сучасна мовна політика ЄС зорієнтована на поєднання принципу культурного плюралізму з активним використанням інноваційних технологічних рішень, покликаних підтримувати багатомовну комунікацію та забезпечувати збереження мовного різноманіття в умовах цифрової трансформації.

У процесі європейської інтеграції вивчення тенденцій культурно-мовного розвитку набуває особливої ваги, адже дає змогу поєднати макрорівневі стратегії інтеграції з мікрорівневими формами повсякденних мовних і культурних практик громадян. Аналіз інтеграційних процесів у цій сфері не обмежується фіксацією емпіричних змін, а спрямований на розкриття їхньої глибинної концептуальної логіки та структурних взаємозв'язків. Застосування такого підходу створює передумови для формування цілісних аналітичних рамок, у межах яких соціокультурна динаміка, інституційні механізми та інноваційні практики постають взаємопов'язаними складовими нового типу європейського культурного простору. Саме ця взаємодія сприяє пошуку оптимального балансу між збереженням культурного плюралізму та реалізацією політики єдності.

Ю. Рибінська, досліджуючи феномен культурної інтеграції у контексті XXI століття, підкреслює комплексний характер інтегра-

ційних процесів у культурній сфері. На її думку, вони охоплюють не лише взаємодію та поєднання різних культурних систем, а й передбачають активне збереження та підтримку їхньої автентичності. Дослідниця вважає, що культурна інтеграція виступає одним із ключових чинників забезпечення соціальної стабільності в умовах глобальних викликів і кризових трансформацій. Вона наголошує на необхідності гармонізації інтересів усіх суб'єктів інтеграційного процесу, адже лише збалансоване поєднання різноманітних культурних елементів створює підґрунтя для формування відкритого, стійкого та згуртованого суспільства [3].

Такий підхід акцентує на необхідності розроблення культурної політики, заснованої на принципах взаємоповаги, рівноправності та діалогу, що виступають фундаментальними засадами інтеграційних процесів у Європейському Союзі.

В. Судакова аналізує інтеграційні процеси крізь призму концепту транскультуралізму, розглядаючи його як теоретико-методологічну основу нових стратегій взаємодії у полікультурних суспільствах. У контексті європейського розвитку цей концепт, за її спостереженнями, слугує не лише механізмом взаємного культурного збагачення, а й ефективним інструментом зниження соціокультурної напруги між різними групами. Особливу увагу дослідниця приділяє інноваційним моделям міжкультурної комунікації, які виходять за межі декларативної толерантності та спрямовані на створення реальних механізмів взаємодії, співтворення й кооперації в межах єдиного культурного простору [4]. Вказані моделі сприяють подоланню культурних бар'єрів, формуванню засад культурної демократії та відкривають нові можливості для поглиблення соціальної інтеграції в ЄС.

У сучасному науковому дискурсі особливу увагу приділено осмисленню ролі мови як ключового маркера національної ідентичності та складової культурної безпеки. У своїй праці С. Кюрчев підкреслює, що українська мова виконує консолідуючу функцію в суспільстві, сприяє зміцненню патріотичного руху та утвердженню внутрішньої єдності держави. Науковець розглядає мову не лише як універсальний засіб комунікації, а й як інструмент самоіденти-

 DOI 10.34132/pard2025.29.16

фікації, який забезпечує збереження національної самобутності, історико-культурної спадковості та узгоджується з європейськими принципами мовної політики: поєднанням підтримки офіційних мов; захистом мовних меншин, визнаючи їх важливим елементом збереження культурного плюралізму та соціальної гармонії [5].

Водночас, інтеграційні процеси у культурно-мовній сфері Європейського Союзу не можуть бути відокремлені від політичних і управлінських рішень, що визначають засади культурної політики. Т. Модоуд ще у 1997 році наголошував, що ефективне управління культурним розмаїттям передбачає перехід від пасивної толерантності до активного політичного визнання культурних ідентичностей. Аналізуючи концепцію мультикультуралізму в сучасній Європі, дослідник підкреслював, що справжня інтеграція можлива лише за умови інституціоналізації принципів культурної рівноправності, які гарантують меншинам не формальне існування, а реальну участь у суспільному житті [6]. Такий підхід формує основу для політик, спрямованих на гармонізацію співіснування різних культур у межах єдиного європейського простору.

Розвиваючи цю дискусію роком раніше, В. Кімлікка у 1996 році обґрунтовував ліберальну теорію громадянства, яка інтегрує принципи індивідуальної свободи з концептом колективного визнання культурних спільнот. У межах цієї теорії мультикультурне громадянство розглядається як форма суспільного устрою, що забезпечує міноритарним групам не лише правовий захист від дискримінації, але й гарантований доступ до механізмів культурного самовираження, освіти та мовного розвитку. Учений трактує мультикультуралізм як складну систему балансування між домінантною культурою та культурними меншинами, у якій поєднання індивідуальних прав і колективної ідентичності постає необхідною умовою підтримання соціальної справедливості, демократичної стабільності та культурної цілісності суспільства [7].

Вищезазначене засвідчує прагнення до гармонійного поєднання традиційних і новітніх елементів, локальної своєрідності та глобальних орієнтирів, національної ідентичності й культурного плюралізму. Така динаміка свідчить, що інтеграційні процеси в ЄС

формуються на основі взаємодії культур, принципів взаємоповаги й рівноправності, посилених чинниками цифровізації, транскультуралізму та розбудови міжкультурної комунікації. Сукупність цих процесів створює необхідні передумови для забезпечення сталого розвитку, соціальної консолідації та утвердження базових європейських цінностей як фундаменту культурної єдності.

Законодавчий аспект інтеграційних процесів у культурній та мовній сферах Європейського Союзу конкретизується через низку регуляторних документів, серед яких особливої ваги набуває Регламент Європейського парламенту та Ради щодо реалізації програми «Креативна Європа» на 2021-2027 роки. Ця програма спрямована на стимулювання розвитку культурних і творчих індустрій, підвищення їхньої конкурентоспроможності як на європейському, так і на глобальному рівні, а також на впровадження інноваційних підходів до збереження й розвитку культурної спадщини. У межах програми передбачено координацію між різними секторами, фінансову підтримку креативних ініціатив і розвиток цифрових технологій, що забезпечують широкий доступ до культурних ресурсів та сприяють інтеграції культурних практик у сучасний соціальний і культурний простір [8].

Важливу роль у формуванні інтегрованого культурного простору відіграє рамкова політика ЄС щодо культурної спадщини, що підкреслює стратегічне значення збереження та переосмислення історичних і культурних надбань [9]. Такий підхід виступає ресурсом для підтримки культурної ідентичності, зміцнення соціальної згуртованості та розвитку регіональних туристичних брендів. Політика ЄС наголошує на необхідності інтеграції культурної спадщини в інші сфери державної політики, зокрема освіту, туризм, міський розвиток та цифровізацію

Європейський інститут інновацій та технологій (ЄІТ), зокрема у сфері культурних і творчих індустрій, активно впроваджує інноваційні практики, що розширюють культурні можливості через підтримку досліджень, стартапів та проектів у галузях мистецтва, дизайну, медіа й технологій. Програми ЄІТ інтегрують креативні індустрії в економіку знань, формуючи екосистеми співпраці між освітніми закладами, бізнесом та громадськими організаціями [10].

 DOI 10.34132/pard2025.29.16

Це відображає сучасну модель багаторівневої інтеграції у культурно-мовній сфері.

Вищенаведене дозволяє зробити висновок, що інтеграційні тенденції в культурно-мовному середовищі ЄС формуються під впливом зовнішніх міжнародних викликів та внутрішніх управлінських і соціокультурних чинників. Вони визначають динаміку трансформацій культурно-мовного простору у європейських країнах і сприяють розвитку культурного плюралізму, демократичних практик та інноваційних підходів у сфері культурної комунікації.

Вважаємо, що поняття «інтеграційні тенденції» у культурно-мовній сфері доцільно розуміти як процеси об'єднання, гармонізації й одночасного збереження культурної та мовної різноманітності в межах спільного соціокультурного простору. Це явище містить у собі складність взаємодії різних рівнів і суб'єктів, які впливають на культурний розвиток, визначають регулятивні рамки та стимулюють трансформації. Інтеграція, з огляду на досліджувану сферу, не зводиться до однорідності або асиміляції. В її основі лежить концепція створення синергетичного мультикультурного середовища, в якому зберігаються унікальні особливості кожної культурної й мовної спільноти, водночас забезпечуючи їх взаємне збагачення. Важливим є врахування зовнішніх міжнародних викликів та внутрішньодержавних управлінських і соціокультурних факторів, які визначають динаміку таких процесів.

Міжрівневий та міжсекторальний розвиток культурно-мовного середовища країн Європейського Союзу виступає ключовим інструментом формування ефективної й стійкої системи збереження та розвитку культурно-мовного простору, здатної протистояти сучасним викликам глобалізації, цифровізації та соціальних трансформацій. Одним із найґрунтовніших сучасних досліджень у цій сфері є аналітичний звіт IDEA Consult (2024), підготовлений у співпраці з imec-VUB-SMIT, KU Leuven-CiTiP та низкою інших європейських академічних і дослідницьких установ. Звіт, підготовлений на запит Комітету Європейського парламенту з питань культури та освіти (CULT), пропонує системне осмислення трансформацій культурно-креативного сектору ЄС у контексті цифровізації, глобальної

конкуренції та зростання соціокультурних ризиків, а також формулює стратегічні орієнтири для оновлення європейської політики у сфері культури, мовної різноманітності та креативних індустрій.

IDEA Consult, засноване у Брюсселі у 1998 році, спеціалізується на соціально-економічному аналізі, стратегічному консультуванні та оцінці політик у сферах інновацій, зайнятості, регіонального розвитку та культурно-креативних індустрій [11]. Його діяльність вирізняється прикладним характером та орієнтацією на вироблення політично релевантних інструментів для ухвалення рішень на рівні ЄС

Партнерами цього дослідження стали imec-VUB-SMIT та KU Leuven-CiTiP, що забезпечило високий міждисциплінарний рівень аналітики. SMIT (Studies in Media, Innovation and Technology) при Вільному університеті Брюсселя (VUB), інтегрований у дослідницьку екосистему *imec*, спеціалізується на взаємодії технологій, соціальних процесів та політики, надаючи науково обґрунтовані рекомендації щодо регулювання цифрових платформ, управління культурним контентом та забезпечення інклюзивного доступу до культурних ресурсів [12].

Центр CiTiP (Centre for IT & IP Law) при Католицькому університеті Левена (KU Leuven) акцентує увагу на правових і етичних аспектах інформаційних технологій, захисті даних, штучному інтелекті та інтелектуальній власності. Участь CiTiP забезпечила врахування правових та регуляторних чинників при формуванні стратегій розвитку культурно-креативного сектору, особливо щодо захисту авторських прав, регулювання цифрових медіа та балансування між свободою творчості і захистом культурних цінностей [13].

У спільному звіті, презентованому Європейському парламенту у вересні 2024 року, підкреслюється, що ефективна культурна політика ЄС потребує інтеграції міжсекторальних ресурсів: освітніх, технологічних, правових та громадянських, з урахуванням регіонального та національного різноманіття. Серед 33 практичних рекомендацій особливо виділяються: створення безпечних фізичних, цифрових та гібридних культурних просторів; розвиток кооперативних форм управління культурними процесами; формування

 DOI 10.34132/pard2025.29.16

горизонтальних комунікаційних каналів між інституціями ЄС, державами-членами та культурними партнерами; а також підтримка локальних культурних екосистем, які забезпечують сталість мовного та культурного різноманіття. Особливістю дослідження є міждисциплінарний підхід, що поєднує соціологічні, правові, економічні та технологічні аспекти культурного розвитку [14]. У цьому контексті культура виступає не як автономна гуманітарна сфера, а як інтегрований ресурс демократичної стійкості, інноваційного розвитку та соціальної згуртованості

Таким чином, дослідження IDEA Consult (2024) відображає нову парадигму культурного управління, де мова, культура та цифрові технології розглядаються у взаємозв'язку, а ефективне реагування на виклики культурної глобалізації, комерціалізації креативних індустрій і цифрової стандартизації контенту забезпечується синергією політичних, правових та технологічних інструментів. Методологічна цінність дослідження полягає у формуванні універсальної рамки для осмислення культурної політики в умовах багаторівневого управління, яку можна застосовувати для адаптації культурно-мовних стратегій у країнах, що прагнуть інтеграції до ЄС, зокрема в Україні.

У контексті розвитку сучасної управлінської парадигми культурної політики подальші європейські дослідження, зокрема звіт Європейського парламенту (листопад 2024 року), деталізують механізми практичної реалізації зазначених підходів. Центральним аспектом таких досліджень виступає кроссекторна інтеграція, що забезпечує ефективну взаємодію державних інституцій, громадянського суспільства, освітнього та креативного секторів, що є ключовою умовою сталого розвитку культурно-мовного середовища. Звіт Європарламенту підтверджує, що потенціал культурно-креативного сектору не може бути реалізований лише через галузеві ініціативи, а потребує широкого залучення: доступності творчих просторів для всіх соціальних груп, справедливих умов праці та кооперативних форм управління, які забезпечують стійкий та інклюзивний розвиток [15].

Водночас, розвиток цих концепцій активно детермінується стрімким поширенням цифрової взаємодії як структуроутворюю-

чого чинника сучасного культурно-мовного простору. Цифровізація постає в цьому контексті як інституційно-комунікативний феномен, що трансформує способи збереження, репрезентації та циркуляції культурних смислів (cultural meanings). Цифрові платформи формують новий тип культурної екосистеми, де дані, простори та практики інтегруються в єдиний інформаційно-гуманітарний континуум, стаючи потужним засобом зміцнення інтеграції культурного простору.

Однією з ключових інноваційних практик у цьому напрямі є цифрові платформи, які об'єднують інформацію про культурні та креативні локації, забезпечуючи доступність, видимість та інтерактивність культурних ресурсів. Так, проєкт Cultural gems, розроблений DG JRC Європейської Комісії (Directorate-General Joint Research Centre), є краудсорсинговою платформою на основі технології Linked Open Data (LOD). Використання LOD забезпечує зв'язування відкритих даних із різних джерел у стандартизованому форматі, що сприяє їх інтеграції, повторному використанню та подальшому аналізу.

Платформа Cultural gems картографує культурні та креативні об'єкти більш ніж у 300 європейських містах, включаючи музеї, театри, культурні центри, арт-простори, історичні пам'ятки та інші значущі культурні точки. На сьогодні система містить понад 130 000 інтегрованих об'єктів, створюючи комплексну, узгоджену та візуально доступну карту європейського культурного простору. Платформа функціонує на засадах принципів FAIR:

– Findable (легкий пошук) – забезпечення унікальної ідентифікації об'єктів і їхнього легкого пошуку;

– Accessible (доступність) – гарантія доступності даних для користувачів та систем з урахуванням визначених умов;

– Interoperable (сумісність) – стандартизація форматів і структур даних для їхньої інтеграції з іншими наборами інформації;

– Reusable (повторна використовуваність) – забезпечення чіткої ліцензійної та підтримки метаданих для повторного використання даних у різних контекстах.

Завдяки такій організації інформації платформа Cultural gems не лише спрощує доступ до культурних ресурсів, але й сприяє зміц-

 DOI 10.34132/pard2025.29.16

ненню відчуття спільного європейського культурного простору, підтримує міжкультурний обмін та інтеграцію локальних культур у загальноєвропейський контекст [16]. Водночас вона демонструє, як цифрові інструменти можуть виступати каталізаторами культурної інтеграції, поєднуючи традиційні форми культурного розвитку з інноваційними технологічними підходами, що забезпечують широку доступність, узгодженість і сталість культурних ініціатив.

Щодо вітчизняної практики важливим прикладом є проєкт EU4Culture (2021-2024 рр.), реалізований Гете-Інститутом у партнерстві з низкою організацій. Проєкт передбачав комплексну підтримку культурного розвитку у 14 некапітальних містах України, серед яких Вінниця, Рівне та Одеса. Загальна сума фінансової підтримки перевищила €7,85 млн і включала гранти для місцевих культурних ініціатив, експертні консультації та можливості професійної мобільності для митців і культурних менеджерів. Водночас учасники проєкту були залучені до Міської мережі EU4Culture, яка виступала платформою для обміну досвідом, розвитку співпраці та створення стійких культурних мереж на локальному рівні [17]. Однією з ключових подій проєкту став фестиваль «City Stories, Diverse Voices» у Вінниці (серпень 2024 р.), який забезпечив майданчик для обговорення проблем втрати локальних культурних спільнот у малих містах та шляхів їх відновлення. Фестиваль об'єднав мистецькі спільноти некапітальних українських міст, сприяв міжміському культурному обміну, налагодженню контактів та поширенню інноваційних практик у сфері культурного менеджменту [18]. Важливою складовою підтримки професійного розвитку митців і культурних менеджерів були освітні компоненти проєкту, зокрема онлайн-курс із написання грантових заявок, який надавав доступ до практичних інструментів для ефективного залучення фінансування та реалізації культурних ініціатив [19].

Не менш вагомою складовою інтеграції культур є цифровізація культурної спадщини та забезпечення широкого доступу до неї. Зокрема, платформа Europeana акумулює понад 50 мільйонів артефактів із більш ніж 3 000 культурних і наукових установ, формуючи єдиний метаагрегований простір для доступу до європейської куль-

турної спадщини [20]. Це створює умови для відкритого та стандартизованого доступу до культурних об'єктів, сприяючи науковим дослідженням, міжкультурному обміну та популяризації культурних цінностей/ Для оцінювання рівня цифрової інтеграції культурних практик у Європейському Союзі функціонує проєкт ENUMERATE, який забезпечує системний статистичний моніторинг культурних ресурсів [21]. Це дозволяє визначати ступінь цифрової доступності, популярності та інтегрованості культурних об'єктів у європейському культурному просторі.

На нормативно-інституційному рівні розвиток подібних процесів підтримується програмою «Креативна Європа» (Creative Europe Programme 2021-2027) з бюджетом €2,44 млрд. Програма створює фінансову основу для мультисекторальної співпраці, розвитку інноваційних культурних ініціатив та забезпечення їх доступу до внутрішніх і зовнішніх ринків. Вона також передбачає міжрівневу та міжсекторну кооперацію: фінансування партнерських проєктів, створення платформ для співпраці культурних інституцій, бізнесу та громадськості, а також інтеграцію цифрових інструментів у культурний розвиток [22]. Завдяки цьому формується сприятливий регуляторний та фінансовий клімат для гармонізації дій учасників культурно-мовної сфери та стимулювання інновацій

Досвід проєктів EU4Culture, Europeana, ENUMERATE та програми Creative Europe демонструє комплексний підхід до культурної інтеграції, що поєднує фінансову підтримку, освітні ініціативи, цифровізацію та міжрівневу кооперацію. Це створює умови для сталого розвитку культурно-мовного середовища як на локальному, так і на європейському рівні.

Отже, інтегральна модель культурно-мовного розвитку ЄС формує складну, взаємопов'язану систему, яка базується на принципах гібридності та мережевого управління, кроссекторального партнерства, використання цифрових платформ для доступу та збереження культурних ресурсів, практичної підтримки на рівні міст і професійного розвитку, а також широкої фінансово-правової рамки. У контексті України такі підходи набувають особливої актуальності: їх адаптація до національних умов може сприяти інтеграції куль-

 DOI 10.34132/pard2025.29.16

турних стратегій у європейський контекст, посиленню мультикультурності та забезпеченню стійкості культурної й мовної політики в умовах соціокультурних та технологічних трансформацій.

Розвиток європейського культурно-мовного простору тісно пов'язаний із трансформацією способів комунікації та механізмів споживання культурного продукту. Зростаюча діджиталізація відкриває нові можливості для поширення культурних практик, формування інклюзивних просторів та розширення аудиторій. Використання технологій віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) дозволяє реконструювати культурну спадщину, забезпечувати доступ до неї у форматі інтерактивних віртуальних турів, а також моделювати освітні та мистецькі середовища, стимулюючи інноваційне використання мовного ресурсу. Значного поширення набуває нішевий культурний туризм, орієнтований на автентичність локальних традицій, збереження мовної ідентичності та інтеграцію культурних практик у регіональні стратегії розвитку.

Дослідження Європейського інституту культурних маршрутів Ради Європи показують, що саме нішеві формати туризму, включно з гастрономічним, мовно-освітнім та літературним, сприяють збереженню малих мов і підсилюють економічну стабільність культурного сектору [23]. Таким чином, поширення нових форматів культурних комунікацій відображає зрушення від традиційних підходів до інтегрованих цифрових і креативних моделей культурної політики, які стають каталізаторами трансформації європейського культурно-мовного середовища.

Особливе значення у формуванні сучасних культурних моделей Європи мають креативні кластери, що представляють територіальні концентрації творчих підприємств, культурних організацій та спільноти [24]. Вони об'єднують ресурси, знання та технології для розвитку культури та місцевої економіки. Креативні кластери створюють сприятливе середовище для інновацій, обміну досвідом та розвитку творчого потенціалу населення, підвищують конкурентоспроможність регіонів і сприяють соціальній інтеграції через залучення мешканців у культурні практики, розвиток локального підприємництва та приваблення туристів. У Європі розвиток куль-

турних інновацій підтримується через програми Європейського Інституту Інновацій та Технологій (EIT Creative Industries), які спрямовані на формування інтегрованих екосистем.

Такі екосистеми об'єднують освітні заклади, бізнесові структури та культурні організації, впроваджують цифрові технології в культурну сферу та стимулюють розвиток нових бізнес-моделей у творчих індустріях. Комплексне поєднання освіти, інновацій та підприємництва сприяє ефективному використанню культурних ресурсів, створенню умов для міжрегіональної співпраці та інтеграції культурного потенціалу на рівні Європейського Союзу.

У цьому контексті важливу роль відіграє політика мультикультуралізму, яка в країнах Європи, таких як Нідерланди, Німеччина та Швеція, інтегрує культурні, соціальні та економічні аспекти у розвиток громад. Інтеграційні програми передбачають захист прав мовних і культурних меншин, сприяють їхній активній участі у суспільному та культурному житті, формуючи гармонійний спільний простір, де культурне різноманіття сприймається як цінність, а не загроза [25]. Ефективна реалізація мультикультуралізму вимагає постійного діалогу між державними інституціями, громадянським суспільством і представниками мігрантських спільнот, а також активного залучення освітніх і медійних інструментів для формування позитивного ставлення до культурного різноманіття.

Варто зауважити, що розвиток креативних кластерів та впровадження політики мультикультуралізму є взаємопов'язаними процесами. Кластери не лише стимулюють економічний і культурний розвиток регіонів через залучення туристів і підтримку локального підприємництва, а й створюють платформу для реалізації інтеграційних програм, сприяючи соціальній включеності та збереженню культурної автентичності.

Водночас такі процеси можуть містити певні ризики, зокрема гентрифікацію, коли зростання цін на житло і послуги призводить до витіснення місцевих мешканців, що негативно впливає на соціальну справедливість та культурну самобутність історичних спільнот [26].

У результаті, креативні кластери, підтримані культурними інноваційними програмами та політикою мультикультуралізму, фор-

 DOI 10.34132/pard2025.29.16

мують інтегрований механізм розвитку культурно-мовного середовища ЄС, що поєднує економічний, соціальний і культурний потенціал. Вони сприяють сталому розвитку регіонів, зміцненню культурної ідентичності, інтеграції меншин у соціальне життя та створюють передумови для формування єдиного, відкритого і конкурентоспроможного культурного простору Європи.

Унікальність європейського підходу до відновлення та управління культурною спадщиною полягає в орієнтації на комбіновані рішення, які поєднують інноваційні технології з традиційними моделями збереження, при цьому враховуючи соціально-економічні аспекти. Такі комплексні механізми дозволяють забезпечувати сталий розвиток регіонів із врахуванням інтересів усіх учасників культурного життя, сприяючи збереженню та промоції культурної самобутності в умовах сучасних викликів.

Окремою інституційною формою охорони культурної спадщини в країнах Європейського Союзу є національні трасти - громадські недержавні організації, які доповнюють державні механізми збереження та реставрації історичних об'єктів. Вони виконують низку важливих функцій, серед яких: поширення знань про історію, популяризація цінностей спадщини, а також посилення національної ідентичності та культурної самобутності. Системи національних трастів мають глибокі історичні корені, зокрема у Великій Британії, де рух за збереження спадщини розпочався ще у XIX столітті. Діяльність таких організацій включає не лише управління пам'ятками, а й активне залучення громадськості через членські програми, освітні ініціативи та публікації, що сприяють формуванню колективної культурної свідомості [27].

Значущість національних трастів полягає у створенні моделі, де охорона спадщини здійснюється з максимальною автентичністю, при цьому забезпечується раціональне використання майна, що перебуває у їхньому віданні. У багатьох європейських країнах такі структури стали прикладом для держав, які прагнуть оптимізувати системи охорони культурних об'єктів, розподіляючи відповідальність між державою, громадянським суспільством та приватним сектором [28].

Традиційні форми управління доповнюються цифровими технологіями, що трансформують підходи до збереження і популяризації культурної спадщини. Цифрові платформи розширюють можливості для залучення молоді і широкої аудиторії, роблять культуру більш доступною і міжнаціональною. Однією із ключових ініціатив у цій сфері є Europeana - цифровий архів, що надає відкритий доступ до мільйонів цифрових об'єктів культурної спадщини з усієї Європи. Це сприяє ефективному глобальному обміну культурними продуктами, збагаченню міжкультурної взаємодії та формуванню нових форматів культурної комунікації [29].

Таким чином, інтеграція традиційних моделей збереження культурної спадщини, які репрезентують національні трасти, із сучасними цифровими технологіями формує нову якість культурного менеджменту. Вона сприяє збереженню історичних пам'яток та розвитку соціокультурної складової, розширенню ресурсу для освіти і креативних інновацій, одночасно підтримуючи локальні спільноти і формуючи відкритий європейський культурний простір.

В Україні також починають активно впроваджуватися моделі креативних кластерів і культурних хабів, що що демонструє потенціал адаптації європейських інноваційних практик до національних умов. Успішні кейси розвитку ІТ-коворкінгів, арт-центрів, культурних платформ та регіональних креативних спільнот свідчать про поступове формування інфраструктури для сталого культурного розвитку в умовах багатомовності та культурного плюралізму. Зокрема, у Києві, Харкові, Львові та Одесі активно функціонують простори, що поєднують освітні, культурні та цифрові практики, створюючи нову якість публічних комунікацій. Вони стають осередками міжкультурного діалогу, залучення молоді та розвитку цифрової креативності.

Сучасні українські дослідження підтверджують, що креативні індустрії відіграють комплексну роль у розвитку держави, поєднуючи економічний і соціокультурний виміри. Зокрема, О. Гамова та А. Вальчук відзначають, що в умовах післявоєнної трансформації саме креативний сектор стає рушієм інноваційного розвитку економіки, формуючи нові джерела доданої вартості, стимулюючи під-

 DOI 10.34132/pard2025.29.16

приємницьку активність та створюючи робочі місця у регіонах, що особливо важливо для відновлення та стійкості місцевих економіки [30].

Водночас, С. Галюк підкреслює, що креативні індустрії є невід'ємною складовою сучасної культури, оскільки вони не лише забезпечують виробництво культурно-мистецького продукту, а й трансформують суспільні практики, сприяючи формуванню просторів для громадянської активності та розвитку культурної самосвідомості [31].

Важливим інструментом розвитку цього сектору в Україні є культурні хаби та креативні кластери, які є локальними центрами інтеграції. Вони поєднують державні ініціативи, діяльність громадських організацій та приватних підприємців, створюючи мультидисциплінарний простір для обміну знаннями, збереження культурного різноманіття та розвитку спільнот.

Така модель дозволяє не лише розширювати культурну інфраструктуру, а й зміцнювати соціальну згуртованість на рівні громад, що є важливим елементом стабільності та інклюзивності культурного розвитку.

Отже, інтеграційні тенденції у культурно-мовній сфері ЄС та України є складними багаторівневими процесами, що включають гармонізацію та одночасне збереження культурного і мовного розмаїття у синергії традицій і інновацій. Вони формуються під впливом зовнішніх глобальних викликів та внутрішніх управлінських і соціокультурних факторів, створюючи простір для взаємозбагачення культур, підтримки культурного плюралізму та розвитку демократичних практик. Інтеграційні тенденції у культурно-мовній сфері ЄС систематизовано на рис. 1.

Кожна з окреслених тенденцій формує власну групу структуроутворюючих факторів, що, поєднуючись, створюють передумови для гармонізації і стійкого розвитку єдиного європейського культурно-мовного простору. Розвиток міжетнічної толерантності, підтримка культурного підприємництва, впровадження цифрових технологій, інтеграція міжкультурної освіти та розбудова міжрівневих партнерств посилюють процеси культурної консолідації та водно-

час забезпечують збереження різноманіття й самоідентифікації на регіональному й локальному рівнях. Саме баланс між інноваціями і традиціями, законодавчим регулюванням і громадською ініціативою, міждержавною співпрацею та місцевими проєктами забезпечує стійкість тенденцій інтеграції та відповідає ключовим пріоритетам сучасної європейської культурно-мовної політики.

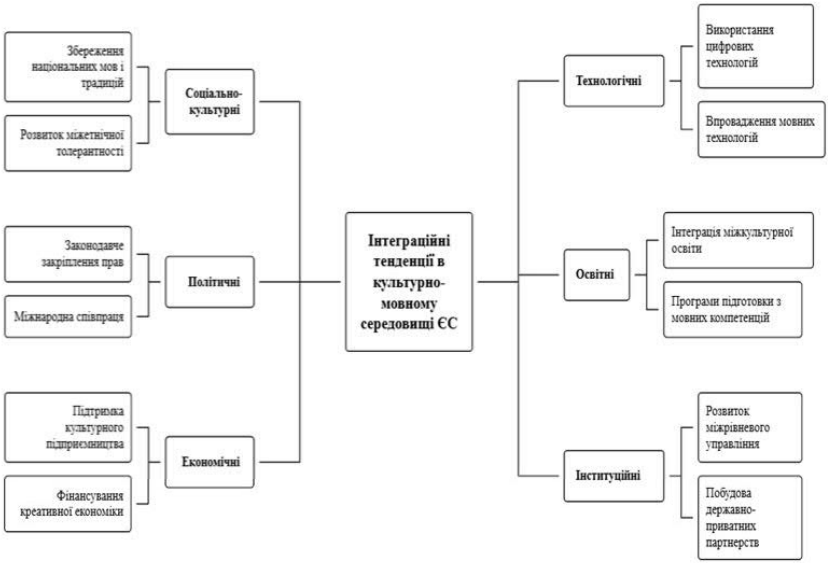

Рис. 1. Інтеграційні тенденції у культурно-мовному середовищі ЄС.
Джерело: сформовано автором

Зазначений підхід базується на гібридності управління, міжрівневій і міжсекторальній співпраці, цифрових платформах, підтримці локальних ініціатив і професійному розвитку культурних менеджерів, що створює передумови для адаптації подібних стратегій у національному контексті, підсилюючи мультикультурність і стійкість культурної політики.

На основі такого підходу можна визначити взаємозв'язок інтеграційних тенденцій і інноваційних практик у сучасному культурно-мовному середовищі ЄС та України (рис. 2). Цей взаємозв'язок

 DOI 10.34132/pard2025.29.16

є системним і багаторівневим, по різному проявляючись у впливі інтеграційних процесів на структурні та функціональні характеристики культурно-мовних систем, а також на ефективності впровадження інноваційних технологій у сфері збереження, трансляції та розвитку культурних цінностей.

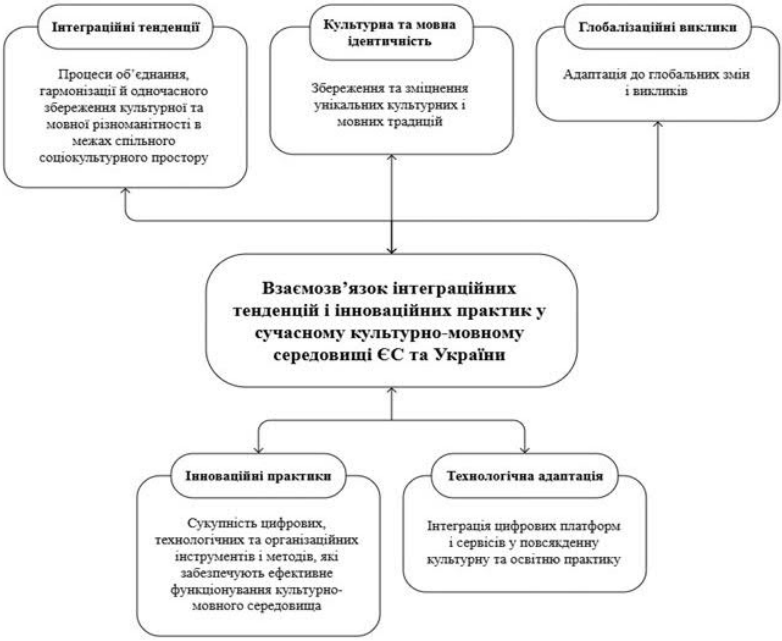

Рис. 2. Взаємозв'язок інтеграційних тенденцій і інноваційних практик у формуванні сучасного культурно-мовного середовища ЄС та України.
Джерело: сформовано автором

Рівень інтеграції у європейські культурні та мовні програми безпосередньо корелює з темпами адаптації національних політик до сучасних технологічних стандартів. Це проявляється у використанні цифрових платформ, онлайн-архівів, інтерактивних ресурсів та VR/AR-рішень для культурної освіти й міжкультурної комунікації. У Європейському Союзі взаємозв'язок інтеграційних тенденцій

та інноваційних практик проявляється через системну координацію між державами-членами, стандартизовані цифрові інструменти для культурної співпраці та широке впровадження транснаціональних освітніх проєктів. В Україні цей процес має фрагментарний характер: інноваційні практики реалізуються переважно у рамках окремих програм, проєктів та регіональних ініціатив, а їхня ефективність значною мірою залежить від наявності нормативно-правового підґрунтя та інституційної спроможності органів влади.

Зазначений взаємозв'язок можна розглядати як механізм взаємного підсилення інтеграційних і інноваційних процесів. Інтеграційні стратегії створюють умови для стандартизації та координації культурних практик на міждержавному рівні, що стимулює поширення інноваційних рішень і технологій у національних культурно-мовних системах. Водночас, впровадження інноваційних практик підвищує адаптивність системи до швидкоплинних змін глобального культурного середовища, оптимізує міжрівневу комунікацію та зміцнює міжкультурний діалог, що є фундаментом для формування відкритого та гнучкого культурно-мовного простору.

Висновки. Підсумовуючи, зазначимо, що інтеграційні процеси та інноваційні практики ЄС утворюють єдину динамічну систему, у якій взаємодія між ними має синергетичний характер. Інтеграція забезпечує формування нормативно-правових, інституційних й функціональних механізмів для модернізації культурної сфери; інновації формують її нову якість, зумовлену цифровізацією, відкритістю й креативністю комунікативних практик. У ЄС така взаємодія набуває цілісного характеру завдяки стабільній правовій базі, міждержавній координації, а також системним інвестиціям у цифрові культурні програми. Це сприяє створенню сталих механізмів застосування інновацій: від електронних архівів і відкритих даних до VR/AR-технологій у сфері освіти, культурної спадщини та міжкультурної комунікації.

В українському контексті інтеграційно-інноваційна взаємодія формується поступово й почасти неравномірно: вона реалізується через участь у європейських програмах («Креативна Європа», «Horizon Europe», «Цифрова Європа»); завдяки локальним культур-

 DOI 10.34132/pard2025.29.16

ним ініціативам, що створюють умови для творчої самореалізації й культурного діалогу. Ефективність цього процесу значною мірою визначається інституційною спроможністю органів публічної влади, рівнем цифрової компетентності суспільства та наявністю партнерських відносин між державою, громадянським сектором і креативним бізнесом.

Інтеграційні процеси у культурно-мовній сфері виступають каталізатором інновацій, оскільки забезпечують узгодження стандартів, сприяють обміну досвідом і створюють ресурси для цифрової трансформації. Інноваційні технології, як-от цифрові бази даних, інтерактивні музеї, краудсорсингові платформи, підсилюють культурну мобільність, підтримують мовне розмаїття й сприяють гармонізації національних систем із європейським культурним простором.

Європейська модель, представлена такими інституційними мережами, як European Heritage Label, Europeana, Cultural Gems, EIT Culture & Creativity, демонструє, як інтеграція і технології формують відкриту екосистему співпраці. В Україні ж подібні процеси мають переважно горизонтальний характер, базуючись на громадянській активності, децентралізованому управлінні та розвитку цифрових платформ культурної спадщини.

Таким чином, взаємозалежність інтеграційних і інноваційних процесів у культурно-мовному середовищі визначає нову модель розвитку: гнучку, мережеву, інклюзивну. Її сутність полягає у поєднанні європейських механізмів координації з локальними формами культурної ініціативи, що забезпечує баланс між національною ідентичністю та відкритістю до глобального культурного простору. Саме ця синергія створює підґрунтя для стійкого розвитку культурно-мовної політики, орієнтованої на інновації, різноманіття, інклюзію та євроінтеграцію.

ІНТЕГРАЦІЙНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРНО-МОВНОГО СЕРЕДОВИЩА ЄС ТА УКРАЇНИ: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ТА ВПЛИВ НА РОЗВИТОК КУЛЬТУРНО-МОВНОЇ ПОЛІТИКИ

У статті проведено комплексне дослідження інтеграційних процесів та інноваційних практик у сфері культурно-мовного середовища Європейського Союзу та України, зосереджуючи увагу на механізмах їх взаємодії та впливу на розвиток культурно-мовної політики. Проаналізовано сучасний стан культурно-мовного середовища ЄС; з'ясовано, що інтеграційні стратегії формуються на основі стабільної нормативно-правової бази, міжурядової координації та сталого фінансування культурних та мовних програм. Встановлено, що ці чинники створюють умови для широкого впровадження інноваційних рішень, таких як цифрові архіви, інтерактивні платформи з відкритими даними, VR/AR-проєкти у сфері освіти та збереження культурної спадщини. Досліджено процеси інтеграції та технологічного оновлення в Україні, які відбуваються здебільшого фрагментарно, переважно через участь у європейських ініціативах («Креативна Європа», «Цифрова Європа», «Horizon Europe») та розвиток локальних проєктів. Визначено, що ефективність інноваційної діяльності значною мірою залежить від інституційної спроможності органів публічної влади та рівня цифрової грамотності населення. Досліджено застосування сучасних цифрових інструментів, що визначають технологічну адаптивність культурно-мовного середовища. Наведено приклади функціонування міждержавних платформ у ЄС та локальних ініціатив в Україні, спрямованих на популяризацію культурної спадщини та мовного різноманіття. Визначено ключові тенденції розвитку культурно-мовного простору та взаємодії інноваційних і інтеграційних процесів у європейському та українському контекстах. Обґрунтовано, що взаємодія інтеграційних і інноваційних процесів формує нову модель розвитку культурно-мовного середовища: гнучку, мережеву та інклюзивну, яка поєднує європейські механізми коорди-

 DOI 10.34132/pard2025.29.16

нації з локальними ініціативами. Така синергія забезпечує баланс між національною ідентичністю та відкритістю до європейського культурного простору, створюючи основу для стійкої, інноваційно орієнтованої культурно-мовної політики.

Ключові слова: *культурно-мовне середовище, інтеграційні процеси, інноваційні практики, цифрова культура, європейський досвід, культурно-мовна політика, міжкультурна комунікація, євроінтеграція, стійкий розвиток.*

Author Contributions: Conceptualization, O.T.; Writing – original draft, O.T.; Writing – review & editing, O.T. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.
Funding: This research received no external funding.
Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.
Informed Consent Statement: Not applicable.
Data Availability Statement: Data is contained within the article.
Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age.* Stanford University Press. Retrieved from: https://surl.li/udcpxf [in English].

2. Kirchmeier, S. (2020). Trends in European Language Policies With a View to Language Technology. *www.researchgate.net.* Retrieved from: https://surl.lu/rvsclj [in English].

3. Rybinska, Yu. (2018). Integratsiia kultur yak fenomen XXI stolittia [Integration of cultures as a phenomenon of the 21st century]. *Visnyk Natsionalnoi akademii kerivnykh kadriv kultury i mystetstv – Bulletin of the National Academy of Management Personnel of Culture and Arts*, 3. Retrieved from: https://journals.uran.ua/visnyknakkkim/article/view/147231 [in Ukrainian].

4. Sudakova, V. (2019). Transkulturni proektsii stratehii hlobalnoi integratsii suchasnykh polikulturnykh suspilstv [Transcultural projections of global integration strategies of contemporary multicultural societies]. *Kulturalolohichna dumka – Kulturological thought*, 15. Retrieved from :

https://www.culturology.academy/wp-content/uploads/KD15_Sudakova.pdf [in Ukrainian].

5. Kyurchev, S.V. (2024). *Ukrainska mova yak marker natsionalnoi identychnosti – suchasnyi mizhdytsyplinarnyi analiz roli movy u konsolidatsii, patriotychnomu rusi, identychnosti ta kulturnii bezpetsi Ukrainy [Ukrainian language as a marker of national identity: an interdisciplinary analysis of language's role in consolidation, patriotic movement, identity and cultural security of Ukraine]*. Retrieved from: https://surl.li/xiuzhq [in Ukrainian].

6. Modood, T. (1997). The Politics of Multiculturalism in the New Europe. Retrieved from: https://surl.li/rygljk [in English].

7. Kymlicka, W. (1996). Multicultural Citizenship: A Liberal Theory of Minority Rights. Retrieved from: https://academic.oup.com/book/4528 [in English].

8. Proposal for a regulation of the european parliament and of the council establishing the Creative Europe programme (2021-2027) and repealing Regulation (EU) No 1295/2013. (n.d.). *eur-lex.europa.eu.* Retrieved from: https://surl.li/oqjxid [in English].

9. Cultural heritage in EU policies. (n.d.). (2021). *culture.ec.europa.eu.* Retrieved from: https://culture.ec.europa.eu/cultural-heritage/cultural-heritage-in-eu-policies [in English].

10. European Institute of Innovation & Technology (EIT). (n.d.). (2023). *eit-culture-creativity.eu*. Retrieved from: https://eit-culture-creativity.eu [in English].

11. IDEA Consult. (n.d.). *www.devex.com.* Retrieved from: https://surl.li/yqmhpg [in English].

12. SMIT – imec research group at VUB. (n.d.). *www.imec-int.com.* Retrieved from: https://www.imec-int.com/en/connect-with-us/smit-an-imec-research-group-at-vub [in English].

13. KU Leuven CiTiP (Centre for IT & IP Law). (n.d.). *www.vaia.be*. Retrieved from: https://www.vaia.be/nl/organisaties/ku-leuven-citip [in English].

14. Research for the European Parliament's Committee on Culture and Education (CULT) on EU culture and creative sectors policy (IDEA Consult). (n.d.). *ideaconsult.be.* Retrieved from : https://ideaconsult.be/research-for-the-european-parliaments-committee-on-culture-and-education-cult-on-eu-culture-and-creative-sectors-policy [in English].

15. EU4Culture: Empowering culture and creativity in the Eastern Partnership region. (n.d.). *euneighbourseast.eu*. Retrieved from: https://surl.li/ispcai [in English].

 DOI 10.34132/pard2025.29.16

16. Cultural Gems linked open data: Mapping culture and intangible heritage in European cities. (n.d.). (2024). *arxiv.org*. Retrieved from: https://arxiv.org/abs/2402.07335 [in English].

17. EU4Culture. About the Project. Goethe-Institut. (n.d.). *www.goethe.de*. Retrieved from: https://www.goethe.de/ins/ua/en/kul/e4c/abp.html [in English].

18. Comebacks and reunions: EU4Culture network festival brings together artistic communities of non-capital Ukrainian cities (City Stories, Diverse Voices). (n.d.). (2024). *eu4ukraine.eu*. Retrieved from: https://eu4ukraine.eu/en/whats-happening-en/news-en/comebacks-and-reunions.html [in English].

19. EU4Culture – Online grant-writing course for creative professionals from Eastern Partner countries. (n.d.). (2025). *euneighbourseast.eu.* Retrieved from: https://surl.li/kwlqmd [in English].

20. Discover Europe's digital cultural heritage. (n.d.). *www.europeana.eu.* Retrieved from: https://www.europeana.eu/en [in English].

21. ENUMERATE Observatory. (n.d.). *pro.europeana.eu.* Retrieved from: https://pro.europeana.eu/page/enumerate [in English].

22. Culture Moves Europe: Supporting cultural mobility in Europe and beyond. (n.d.). (2025). *culture.ec.europa.eu*. Retrieved from: https://surl.li/vysfvt [in English].

23. Explore all the Cultural Routes of the Council of Europe. (n.d.). (2025). *www.coe.int.* Retrieved from: https://www.coe.int/en/web/cultural-routes [in English].

24. The Role of Clusters in Creative and Cultural Industries. ENTRENOVA – ENTerprise REsearch InNOVAtion. (n.d.). (2023). *www.econstor.eu*. Retrieved from: https://surl.lt/vollvu [in English].

25. Saukkonen, P. (2014). Multiculturalism and Cultural Policy in Northern Europe. *Nordisk kulturpolitisk tidsskrift*, (Vol. 16), 2. Retrieved from: https://surl.li/rrpmlp [in English].

26. Cultural Heritage Counts for Europe (CHCfE) Report. (n.d.). (2015). *blogs.encatc.org.* Retrieved from: https://surl.li/xqdaix [in English].

27. Kostiuk, I. (2021). *Natsionalni trast y yak instytutsiina forma okhorony kulturnoi spadshchyny: istoriia, pravovyi status, praktyky v Yevropi [National trusts as an institutional form of heritage protection: history, legal status, practices in Europe]*. Retrieved from: http://www.lsej.org.ua/12_2021/112.pdf [in Ukrainian].

28. Osiievska, Yu. (2022). Yevropeiskyi dosvid detsentralizatsii ta intehratsii kulturnoi spadshchyny [European experience of decentralization and integration of cultural heritage]. *Visnyk Natsionalnoi akademii kerivnykh kadriv*

kultury i mystetstv – Bulletin of the National Academy of Managers of Culture and Arts, 3. Retrieved from: https://surl.li/tzxkyv [in Ukrainian].

29. Europeana. Europeana Digital Platform. (n.d.). (2024). *www.europeana.eu*. Retrieved from: https://www.europeana.eu [in English].

30. Hamova, O., & Valchuk, A. (2024). Kreatyvni industrii ta yikh udoskonalennia v umovakh pisliavoiennoi Ukrainy [Creative industries and their improvement in post-war Ukraine]. *Finansovi stratehii innovatsiinoho rozvytku ekonomiky – Financial strategies for innovative economic development*, 2(62), (pp. 73-76). Retrieved from: https://doi.org/10.26661/2414-0287-2024-2-62-12 [in Ukrainian].

31. Haliuk, S. (2023). Kreatyvni industrii yak skladova suchasnoi kultury [Creative industries as a component of contemporary culture]. *Naukovyi visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu teatralnoho, kinomysto- ta telebachennia im. I. K. Karpenka-Karogo – Scientific Bulletin of the I. K. Karpenko-Kary Kyiv National University of Theater of Cinema and Television*. Retrieved from: https://surl.lu/rjkrdo [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Олександра Тарасенко, аспірантка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна. E-mail: tarasenko7oleksandra@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0007-1198-9175.

Oleksandra Tarasenko, PhD-student of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine. E-mail: tarasenko7oleksandra@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0009-0007-1198-9175.

Tarasenko, O. (2025). Integrative trends and innovative practices of the development of the cultural-linguistic environment of the EU and Ukraine: interconnection and impact on the development of cultural-linguistic policy. Public Administration and Regional Development, 29, 1045-1072. https://doi.org/10.34132/pard2025.29.16

DOI 10.34132/pard2025.29.17

Отримано: 3 березня 2025
Змінено: 28 квітня 2025
Прийнято: 28 травня 2025
Опубліковано: 30 вересня 2025

Received: 3 March 2025
Revised: 28 April 2025
Accepted: 28 May 2025
Published: 30 September 2025

Mykola Atanasov

ANALYSIS OF WORLD EXPERIENCE IN THE FIELD OF IMPROVING THE PROCESS OF INTERACTION OF CIVIL EMPLOYEES IN CYBERSPACE

In this article, the author analyzes world experience in the field of improving the process of interaction of civil servants in cyberspace, which consists in analyzing social engineering, which is presented as an effective mechanism for influencing the formation, regulation and development of digital behavior of public servants. The essence of which is the conscious use of psychological, communicative and social tools aimed at adapting personnel to the digital environment, establishing the principles of digital ethics and reducing the level of cyber threats.

It is noted that social engineering can be considered, in particular, as a tool for transforming personnel policy, and involve the use of socio-psychological mechanisms for modeling the behavior of civil servants.

The author emphasizes that the digital behavior of civil servants is largely shaped by established or informal standards that operate within the professional community.

The experience of various countries (Singapore, Denmark, Canada, Estonia, Bulgaria, the Netherlands, the United Kingdom, etc.) on the issue of regulating the digital behavior of civil servants is analyzed, which showed that the comparative analysis of national approaches to regulating the digital behavior of civil servants made it possible to identify both common principles and specific features of different countries. Key among them are ethical governance, transparency, accountability,

respect for human rights and the development of digital competence in the public sector.

The conclusion is made that international practice demonstrates the multi-vector nature of approaches to the formation of ethical behavior of civil servants in the digital space.

Based on the analyzed international experience, it is advisable to introduce a phased model of digital ethics in the civil service in Ukraine, focusing on the successful practices of the above-mentioned countries.

Keywords: *social engineering, ethical behavior, civil servant, digital space, code of ethics, cyberspace, digital behavior.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. У системі публічного управління соціальну інженерію доцільно розглядати як ефективний механізм впливу на формування, регулювання та розвиток цифрової поведінки публічних службовців. Її сутність полягає у свідомому застосуванні психологічних, комунікативних і соціальних інструментів, спрямованих на пристосування персоналу до цифрового середовища, утвердження принципів цифрової етики та зниження рівня кіберзагроз.

У традиційному трактуванні термін «соціальна інженерія» зазвичай асоціюється з кібератаками, що базуються на маніпуляції людською поведінкою з метою отримання доступу до конфіденційних даних. У цьому контексті соціальна інженерія розглядається як один із головних факторів ризику для кібербезпеки, оскільки зловмисники використовують психологічні прийоми, апелюючи до емоцій користувачів — страху, довіри чи поспіху — задля досягнення власних цілей [12; 20].

Водночас, як демонструє досвід Behavioural Insights Team (BIT) у Великій Британії, подібні механізми можуть бути переосмислені й використані у конструктивний спосіб, зокрема для підвищення ефективності управлінських процесів та удосконалення організаційної культури у державному секторі. Одним із ключових інструментів BIT є технологія «nudge» («м’яке підштовхування»),

 DOI 10.34132/pard2025.29.17

що передбачає ненав'язливе спрямування поведінки працівників шляхом коригування архітектури вибору або зміни інформаційного контексту. Такі підходи довели свою дієвість у підвищенні виконавчої дисципліни, дотриманні етичних норм та запобіганні конфліктним ситуаціям у публічній службі [4].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є проаналізувати кращі зарубіжні практики у сфері моделювання цифрової поведінки, та практичні приклади ефективного застосування технологій поведінкового моделювання в середовищі державних службовців та обгрунтувати роль цих факторів у досліджуваній проблемі зокрема в розрізі застосування зазначених інструментів у вітчизняній практиці розбудови державної служби.

Виклад основного матеріалу дослідження. На думку Світового банку, соціальна інженерія може бути ефективним інструментом протидії корупції та недоброчесним практикам у системі державного управління. Це досягається завдяки цілеспрямованому формуванню соціальних установок і поведінкових моделей, розвитку організаційної культури доброчесності, запровадженню прозорих процедур ухвалення рішень та інтеграції поведінкових інтервенцій у систему управління персоналом.

Якщо соціальна інженерія розглядається як інструмент трансформації кадрової політики, то вона передбачає застосування соціально-психологічних механізмів для моделювання поведінки державних службовців. Це може здійснюватися різними шляхами:

1. Однією з ключових концептуальних основ моделювання цифрової поведінки в межах соціальної інженерії є Теорія запланованої поведінки (Theory of Planned Behavior, TPB) запропонована І. Айзеном [3]. Згідно з цією теорією, реальна поведінка індивіда визначається його намірами, які, у свою чергу, формуються під впливом трьох основних чинників які представлені на рис .1.

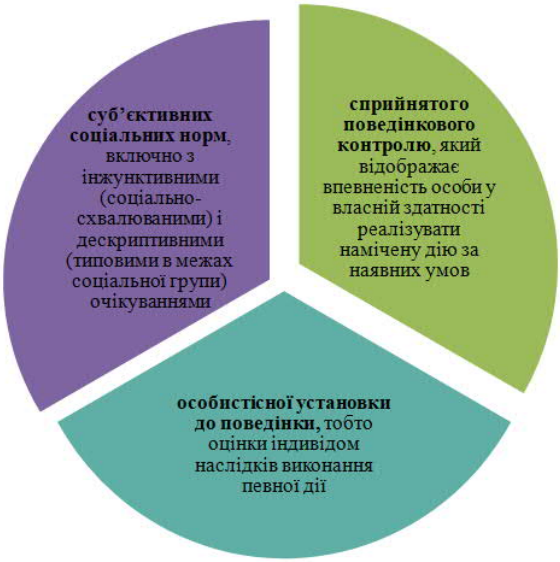

Рис. 1. Основні чинники Теорії запланованої поведінки за І. Айзеном.
Джерело: сформовано автором на основі: [3].

У сфері публічного управління особливого значення набуває компонент соціальних норм, оскільки цифрова поведінка державних службовців значною мірою формується під впливом усталених або неформальних стандартів, що функціонують у межах професійної спільноти. Як підкреслюють фахівці у галузі поведінкових наук, групові норми та колективні установки виступають важливим чинником регулювання індивідуальної поведінки, сприяючи її спрямуванню у бік більш відповідального, етичного та безпечного цифрового самовираження [5].

Отже, застосування теорії запланованої поведінки (Theory of Planned Behavior, TPB) у контексті державної служби відкриває можливості не лише для діагностики існуючих моделей поведінки, але й для розроблення цілеспрямованих поведінкових інтервенцій, орієнтованих на трансформацію установок і соціальних норм. Такий підхід сприяє формуванню стійких практик етичної, безпечної та доброчесної комунікації в цифровому середовищі.

 DOI 10.34132/pard2025.29.17

2. Найефективніших механізмів соціальної інженерії в межах публічного управління є моделювання етичної поведінки через соціальні норми. Такий підхід реалізується за допомогою технології «social norm nudging» («підштовхування соціальних норм») – м'якого підштовхування до певної дії шляхом апеляції до колективних уявлень про соціально бажану поведінку. Цей інструмент передбачає не пряме примусове регулювання, а формування етичної атмосфери за рахунок наступних компонентів які представлені на рис. 2.

Рис. 2. Компоненти механізму моделювання етичної поведінки.
Джерело: сформовано автором

Згідно з результатами сучасних досліджень, соціальні норми демонструють найвищу ефективність тоді, коли вони комунікуються через інформування про поведінку більшості або референтної групи – «типових колег» чи «переважної частини спільноти» [4]. Подібний підхід було апробовано в низці емпіричних досліджень.

Так, у Німеччині надання домогосподарствам порівняльної інформації про рівень споживання електроенергії у співвідношенні з середніми показниками по сусідству спричинило суттєві зміни поведінки у напрямі більш ощадного використання ресурсів [5].

У сфері цифрової поведінки державних службовців механізм «підштовхування соціальних норм» (social norms nudging) може бути реалізований через впровадження візуалізованих етичних орієнтирів, демонстрацію позитивних кейсів або соціальні комунікаційні кампанії, спрямовані на популяризацію доброчесної цифрової взаємодії в межах державних органів. Такий підхід сприяє формуванню ефекту соціального тиску та конформності, який стимулює добровільне дотримання етичних стандартів без застосування жорстких адміністративних заходів впливу.

Застосування технології «підштовхування соціальних норм» у системі державної служби України може стати ефективним інструментом формування нової організаційної культури цифрової доброчесності. Такий підхід забезпечує поступову трансформацію поведінкових моделей державних службовців, підвищує відповідальність та усвідомлення етичних аспектів цифрової взаємодії, а також зменшує потребу у примусових регулятивних механізмах. У довгостроковій перспективі це сприятиме становленню етичного цифрового середовища в державному секторі та зміцненню довіри громадян до публічних інституцій.

3. Також у сучасних підходах до управління поведінкою персоналу дедалі більшого значення набуває концепція «advisory nudging» («консультативне або порадницьке підштовхування») – це також вид м'якого впливу, що поєднує інформаційний супровід із повагою до автономії індивіда. На відміну від директивних чи маніпулятивних стратегій, «консультативне підштовхування» не обмежує вибір, а сприяє усвідомленому прийняттю рішень, активуючи внутрішні цінності, відповідальність і рефлексивність особистості [22].

У сфері державного управління, зокрема в HR-контексті, такий підхід має потенціал для формування етичної цифрової поведінки, оскільки реалізується шляхами які представлені на рис. 3.

 DOI 10.34132/pard2025.29.17

Рис. 3. Шляхи формування етичної цифрової поведінки.
Джерело: сформовано автором

Практичні приклади ефективного застосування технологій поведінкового моделювання спостерігаються, зокрема, у Сінгапурі та Данії, де концепція «консультативного підштовхування» активно використовується у рамках державних програм із розвитку цифрової етики та професійного удосконалення державних службовців [5; 6].

Так, у Сінгапурі в межах урядової кампанії «Sustainability Starts with Me» працівники Міністерства навколишнього середовища впроваджували індивідуальні «зони сортування відходів» та створювали нагадування наприкінці робочого дня, які виконували функцію «самопідказок» (self-nudge), стимулюючи сталі екологічні звички — зокрема, сортування сміття та очищення упаковок перед утилізацією. Подібні інтервенції демонструють, що поведінкові зміни можуть досягатися без примусу, виключно за рахунок формування внутрішньої відповідальності та усвідомлення соціальної значущості дій [19].

Крім того, Міністерство праці Сінгапуру (MOM) запровадило оновлений формат комунікацій із роботодавцями, спрямований на

підвищення рівня дисципліни щодо сплати обов'язкових внесків. Зокрема, було спрощено текст повідомлень, додано соціальне порівняння («96% роботодавців сплачують внески вчасно»), а також змінено колір листів на рожевий, що створювало ефект візуального виділення та емоційного залучення. Унаслідок цього було зафіксовано зростання рівня своєчасної сплати внесків на 3–5 % порівняно з попередньою кампанією [21].

У 2002 році в Данії було засновано MindLab — інноваційну урядову лабораторію, створену при кількох міністерствах, яка стала однією з перших платформ, орієнтованих на застосування дизайн-мислення, поведінкового моделювання та прототипування у сфері публічного управління. Хоча діяльність MindLab не повністю відповідає класичній моделі «nudge», її методологічна база, що передбачає тестування поведінкових сценаріїв, аналіз соціальних впливів та моделювання реакцій користувачів, корелює з концепцією «консультативного підштовхування» [21].

Одним із прикладів практичного застосування цього підходу є створення комунікаційного простору для обговорення принципів цифрової етики серед державних службовців, що сприяє закріпленню етичних норм у їхній повсякденній професійній діяльності. Подібна практика була реалізована податковим агентством SKAT, яке замість традиційних бюрократичних інструктажів започаткувало формат зустрічей стартапів із досвідченими підприємцями, використовуючи соціальний приклад як чинник підвищення довіри та мотивації [7].

Офіційне кейс-дослідження компанії Pensaki також демонструє ефективність цієї методології: під час кампанії іпотечного кредитування BRF-Kredit було зафіксовано понад 90% позитивних відгуків завдяки використанню персоналізованих листів у ручних конвертах без логотипів, що знижувало психологічний бар'єр у клієнтів із фінансовими труднощами [20]. Такий підхід можна розглядати як етично орієнтований механізм комунікації, який принципово відрізняється від формалізованого адміністративного листування та сприяє підвищенню довіри до державних інституцій.

 DOI 10.34132/pard2025.29.17

Отже, аналіз зарубіжного досвіду засвідчує, що використання технологій поведінкового моделювання, зокрема інструментів «м'якого підштовхування» (nudge), є результативним механізмом трансформації професійної поведінки державних службовців. На відміну від директивних або репресивних управлінських практик, даний підхід ґрунтується на принципах поваги до автономії особистості та передбачає етичну орієнтацію на добровільний вибір у межах раціонально структурованого інформаційного середовища. Така модель сприяє внутрішній мотивації до зміни поведінки й підвищує рівень відповідальності державних службовців за власні дії у цифровому просторі.

У контексті державної служби України ці практики можуть бути адаптовані у формі методичної моделі «дизайну поведінки» для кадрових і комунікаційних стратегій. Зокрема, у цьому контексті доцільно реалізувати етапи які зображені на рис. 4.

Рис. 4. Етапи реалізації технологій поведінкового моделювання.
Джерело: сформовано автором

Можемо констатувати що, впровадження концепції «м'якого підштовхування» у систему державного управління створює передумови для підвищення ефективності формування цифрової культури поведінки державних службовців. Реалізація цього підходу в українській публічній службі є перспективним напрямом модернізації управлінських практик, який дозволяє без застосування надмірного адміністративного контролю забезпечити становлення етично виваженого, соціально відповідального та проактивного цифрового середовища.

Водночас, із посиленням ролі цифрових платформ у функціонуванні державного сектору та зростанням кіберзагроз, питання цифрової етики набуває ключового значення для ефективності та безпеки публічного управління. У цьому контексті Цифровий етичний кодекс розглядається як нормативно-правовий інструмент регулювання поведінки державних службовців у кіберпросторі, що охоплює професійну взаємодію через соціальні мережі, електронну пошту, месенджери та інші комунікаційні засоби. Запровадження такого кодексу сприяє підтриманню балансу між професійною відповідальністю, інформаційною безпекою та дотриманням прав громадян, забезпечуючи етичну стабільність цифрового публічного простору.

У світовій практиці цифрові етичні кодекси (Digital Ethics Codes) розглядаються як невід'ємний елемент політики належного врядування (good governance), що ґрунтується на принципах прозорості, підзвітності та поваги до приватності в цифровому середовищі.

Згідно з документом Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) «Рамки політики цифрового урядування» (Digital Government Policy Framework, 2020), етичність, прозорість і доброчесність визначаються як базові засади формування довіри між державними службовцями та громадянами [17]. У межах цих підходів OECD рекомендує державам інтегрувати етичні стандарти у процес цифрової трансформації, що охоплює, зокрема, боротьбу з дезінформацією, забезпечення відкритості управлінських процесів та захист персональних даних [17; 16].

 DOI 10.34132/pard2025.29.17

Водночас, Європейська Комісія у стратегічному документі «Цифровий компас 2030» (Digital Compass 2030, 2021) наголошує на необхідності дотримання фундаментальних цифрових прав і принципів, серед яких — прозорість, участь громадян у прийнятті рішень, інклюзивність та захист від цифрової агресії. У документі окреслено напрям державної політики, спрямований на підвищення рівня довіри до процесів цифрової трансформації та етичного врядування у цифровому середовищі [9].

Рекомендації OECD та Європейської комісії (2021) також наголошують на необхідності адаптації професійних етичних стандартів до цифрової взаємодії, зокрема шляхом включення таких принципів, як: цифрова доброчесність (integrity), кіберетикет (netiquette), повага до інформаційного суверенітету особи, запобігання поширенню дезінформації та токсичного контенту.

Аналіз кращих міжнародних практик щодо удосконалення взаємодії державних службовців у кіберпросторі серед різних країн дав можливість виявити найефективніші та найпродуктивніші з них. Так, найуспішнішим прикладом врегулювання цифрової поведінки державних службовців вважається досвід Нідерландів, де був розроблений окремий Кодекс поведінки щодо використання соціальних мереж державними службовцями (Code of Conduct for the Use of Social Media by Civil Servants) [15]. Цей документ є частиною ширшої етики публічної служби та має нормативно-роз'яснювальний характер, та вирізняється широкою сферою впливу (завданнями) які представлено на рис. 5.

Цей досвід показує приклад успішного балансу між свободою самовираження та дотриманням професійної доброчесності. Застосування такого підходу дозволяє зменшити ризики репутаційних втрат для державних інституцій і водночас зберегти довіру громадськості.

У Великій Британії діє чітке регламентування цифрової поведінки державних службовців через різні офіційні джерела. Основними серед них є: Рекомендації щодо соціальних мереж для державних службовців, Концепція SAFE та Цифрова комунікація.

Рис. 5. Головні завдання Кодексу поведінки щодо використання соціальних мереж Нідерландів.
Джерело: сформовано автором на основі: [15].

«Рекомендації щодо соціальних мереж для державних службовців» є офіційною позицією уряду щодо того, як державні службовці повинні поводитися в соціальних мережах, включаючи особисті акаунти [11]. Ключові принципи згадуваних рекомендацій представлено нами на рис. 6.

 DOI 10.34132/pard2025.29.17

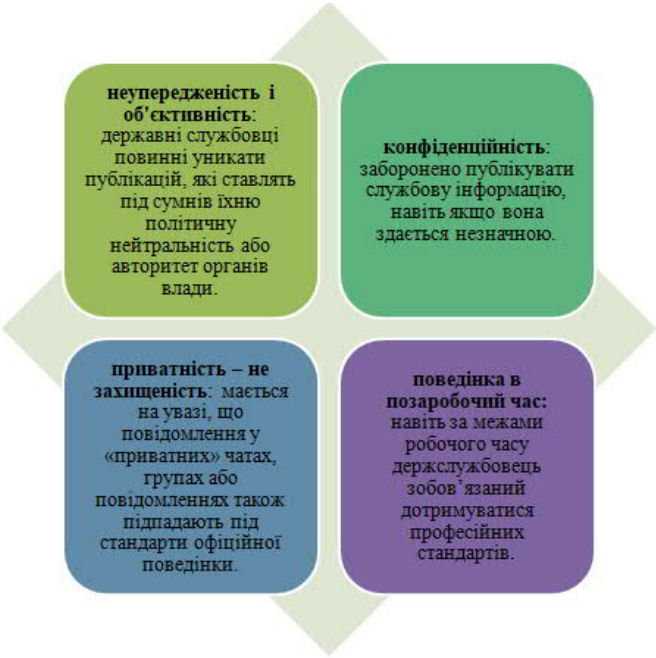

Рис. 6. Ключові принципи «Рекомендації щодо соціальних мереж для державних службовців».
Джерело: сформовано автором на основі: [11].

Дотримання норм поведінки в цифровому середовищі та соціальних мережах посідає особливе місце у професійних стандартах державної комунікації. Ці положення насамперед стосуються фахівців з цифрової комунікації та працівників комунікаційних підрозділів органів державної влади. Тому одним із ключових підходів до регулювання цифрової активності є концепція SAFE, що включає наступні складові які презентовано на рис. 7.

Рис. 7. Концепція SAFE: базові складові
Джерело: сформовано автором на основі [11].

Згідно з цими принципами, усі дії представників державної служби в соціальних мережах, навіть здійснені в особистому порядку, повинні відповідати високим стандартам публічної поведінки. Необхідно враховувати, що будь-яка цифрова комунікація потенційно сприймається як позиція офіційної установи, що вимагає від державного службовця підвищеного рівня відповідальності.

«Цифрова комунікація» (Digital communication) – це більш прикладна інструкція для фахівців з комунікацій, яка встановлює стандарти для реалізації наступних завдань що репрезентовано нами на рис.8.

Документ підкреслює, що навіть у публічних суперечках державний службовець має діяти стримано, доброзичливо і професійно [11].

 DOI 10.34132/pard2025.29.17

Рис. 8. Перелік завдань для реалізації Digital communication
Джерело: сформовано автором

Досвід Канади регламентується документом «Найкращі практики для державних службовців щодо особистого використання соціальних мереж» (Best Practices for Public Servants on Their Personal Use of Social Media, Government of Canada), який є офіційним керівництвом, що визначає правила та етичні стандарти поведінки для державних службовців Канади під час особистого користування соціальними мережами [11]. Його основна мета – забезпечити збереження публічної довіри до державної служби, гарантувати нейтральність та уникнути конфлікту інтересів у цифровому середовищі.

Ключові положення документа:

1. Політична нейтральність. Державні службовці зобов'язані утримуватись від:

– участі в онлайн-дискусіях, що мають політичне забарвлення;

– поширення або «лайків» публікацій, які можна інтерпретувати як підтримку певної політичної сили;

– коментування урядових рішень, якщо це може вплинути на сприйняття об'єктивності служби.

2. Конфіденційність та професіоналізм. Працівники не повинні:

– розголошувати інформацію, отриману під час виконання службових обов'язків;

– робити публічні заяви, які можуть підірвати довіру до державної служби;

– використовувати робочі дані або ресурси у персональних акаунтах.

3. Розмежування особистого та професійного. Документ наголошує, що навіть особисті акаунти у соцмережах можуть асоціюватися з професійним статусом. Тому:

– рекомендується мати чітке розділення між професійною і приватною присутністю онлайн;

– бажано уникати заяв, які можуть бути витлумачені як позиція урядового відомства.

Також в документі зазначається, що хоча державні службовці мають право на свободу вираження, це право не є абсолютним у контексті їхньої професійної ролі. Потрібно балансувати між особистою думкою та службовими обов'язками.

Попри відсутність окремого нормативного акту, який би безпосередньо регламентував цифровий етикет державних службовців у Естонії, сформована національна модель управління цифровими комунікаціями в публічному секторі відзначається системністю, інституційною узгодженістю та інтеграцією етичних принципів у щоденну адміністративну практику. Центральним елементом цієї моделі є Кодекс етики державного службовця (Estonian Officials› Ethics Code), який, хоч і не фокусується виключно на поведінці у цифровому середовищі, містить низку норм загального характеру, релевантних до онлайн-взаємодій: вимоги доброчесності, нейтральності, утримання від дискредитації органу влади, а також дотримання професійної лояльності [14].

Окрему увагу приділено питанню відповідальності службовців у соціальних мережах. Так, Рада з етики державних службовців (Public Service Ethics Council) у своїх рекомендаціях акцентує на тому, що особиста участь службовця у публічних дискусіях – зокрема в цифровому просторі – не повинна суперечити його посадовим обов'язкам і загальним етичним стандартам. У цьому контексті поведінка в соціальних мережах трактується як продовження офіційної публічної ролі службовця [13]. Зазначається, що навіть за використанням приватного акаунту, державний службовець несе етичну відповідальність за зміст висловлювань, які можуть бути ідентифіковані як пов'язані з його службовим статусом [14].

 DOI 10.34132/pard2025.29.17

На інституційному рівні, усі міністерства та центральні органи виконавчої влади зобов'язані розробляти власні політики цифрової комунікації, включаючи рекомендації щодо ведення офіційних сторінок у соціальних мережах, способів реагування на публічну критику, а також процедур модерації вмісту. Ці політики затверджуються у межах внутрішніх регламентів та перебувають у компетенції PR-відділів відповідних установ [9].

Комплексну підтримку в розбудові цифрової етики надає також Національний центр кібербезпеки Естонії (NCSC-EE), який провадить просвітницькі кампанії (наприклад, «Ole IT-vaatlik»), спрямовані на підвищення цифрової обізнаності та формування навичок безпечної поведінки в інтернеті. Хоча ці ініціативи орієнтовані на широку громадськість, державні службовці також охоплюються цими заходами, зокрема через участь у тренінгах з цифрової гігієни [13].

Загалом, естонська модель демонструє, що навіть за відсутності спеціалізованого кодексу цифрового етикету, можливо досягти високого рівня етичної регуляції онлайн-поведінки державних службовців шляхом поєднання загальних етичних норм, інституційних політик, а також освітньо-просвітницьких ініціатив. Такий підхід забезпечує адаптивність до динаміки цифрового середовища без створення надмірного регуляторного тиску.

Досить впливовим є Кодекс стандартів та поведінки державних службовців Ірландії (Civil Service Code of Standards and Behaviour) [8], у якому визначено ключові принципи діяльності державних службовців – доброчесність, неупередженість, законність і відповідальність – а також встановлено заборону участі в політичних акціях або висловлюваннях, навіть у позаробочий час, без спеціального дозволу. Кодекс є частиною умов працевлаштування та підлягає обов'язковому ознайомленню нових працівників. Крім того, існує Циркуляр 19/2009 «Державні службовці та політична діяльність», в якому у пункті 14 конкретно зазначено, що державні службовці, крім тих, хто належить до категорій, звільнених у пункті 13, не повинні публічно виступати з питань місцевих або

національних політичних суперечок або висловлювати свої погляди з таких питань у засобах масової інформації (включаючи електронні ЗМІ та пресу) або в книгах, академічних роботах, статтях чи брошурах [8].

У 2020 році уряд Болгарії ухвалив повністю оновлений Кодекс поведінки державних службовців (ПМС № 57 від 2 квітня 2020 р., опублікований у «Държавен вестник», № 33 від 7 квітня 2020 р.), який вступив у силу 8 травня 2020 р. [10].

Кодекс визначає ключові етичні принципи, обов'язкові для службовців що агреговано на рис. 9.

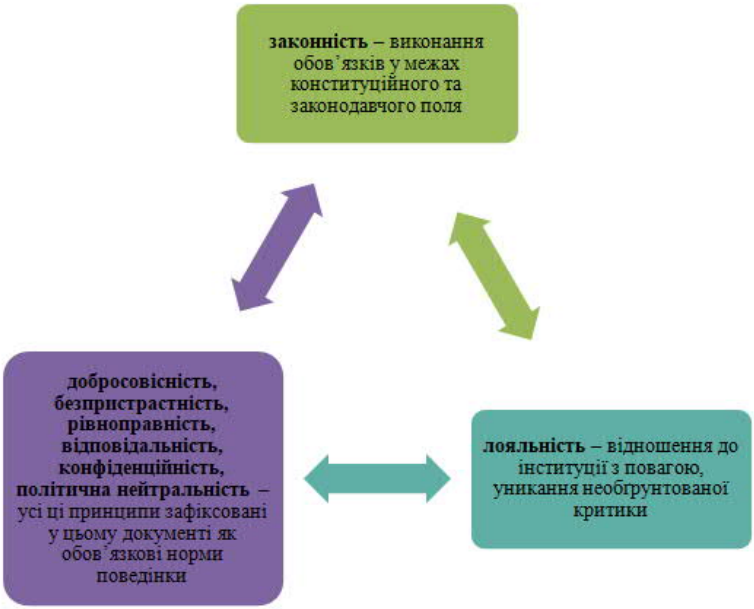

Рис. 9. Ключові (обов'язкові) етичні принципи кодексу.
Джерело: сформовано автором

Найважливішим для нашого дослідження виявилася Глава шоста («Особиста поведінка»), яка містить прямі вказівки щодо використання технологій і соціальних мереж:

 DOI 10.34132/pard2025.29.17

Чл.17(1-2) – державні службовці зобов'язані уникати будь-якого поведінкового прояву, в тому числі в цифровому середовищі, який може знизити престиж держслужби; також неприпустима поведінка, яка суперечить нормам цього Кодексу навіть поза межами робочого місця.

Чл.17(3) – працівники мають уникати будь-яких конфліктних ситуацій, контролюючи свої дії й утримуючись від емоційної реакції навіть у мережі.

Кодекс також передбачає чіткі рамки дисциплінарної відповідальності за порушення цифрових норм. Так, соціальні медіа згадуються в додаткових уточненнях як комунікаційні платформи, які підпадають під дію Кодексу, включно з публікаціями, спілкуванням і контентом, що може вплинути на репутацію держоргану [1; 2].

У лютому 2021 року уряд Індії впровадив комплекс нових правил, покликаних забезпечити етичну поведінку онлайн-платформ та цифрових медіа [21]. Журнали та інтернет-посередники (соціальні мережі, новинні ресурси, OTT сервіси) отримали чіткі обов'язки щодо контролю контенту, відповідальності за нього та підтримки користувацьких прав.

Основними концептами документу є:

1. Належна обачність: всі платформні оператори (Intermediaries) повинні публічно ввести посилання на правила використання, політику конфіденційності та користувацьку угоду; при порушенні умов, сервіс має право терміново припинити доступ або видалити контент.

2. Режим великих соціальних мереж (Significant Social Media Intermediaries, SSMI): платформи з великою кількістю зареєстрованих користувачів зобов'язані призначати головного відповідального за дотримання політик (Chief Compliance Officer), контактну особу для жалоб (Grievance Officer) та механізм перевірки джерела повідомлення («first originator») у межах Індії [21].

3. Кодекс етики та трирівнева система розгляду скарг: платформи, що публікують новинний або кураторський контент, підлягають цифровому кодексу етики. Особливістю документа є трирівнева система розгляду скарг, яка включає наступні рівні:

Рівень I: саморегуляція видавця (Grievance Redressal Officer). Кожна цифрова платформа, що підпадає під дію Кодексу, повинна призначити уповноважену особу (Grievance Officer), яка розглядатиме звернення громадян щодо можливих порушень. Цей офіцер зобов'язаний дати відповідь не пізніше ніж через 15 днів з моменту отримання скарги.

Рівень II: апеляція до незалежного саморегулівного органу (Self-Regulating Body). Якщо скаржник не задоволений відповіддю або її відсутністю, він може звернутися до зареєстрованого саморегулівного органу, очолюваного колишнім суддею Верховного чи Високого суду Індії. Такий орган має повноваження розглядати апеляції та видавати рекомендації платформам.

Рівень III: державний нагляд. Найвищий рівень контролю забезпечується урядом Індії через Inter-Departmental Committee (IDC) — міжвідомчий орган, який включає представників міністерств інформації та мовлення, електроніки та інформаційних технологій, юстиції тощо. IDC має право ухвалювати обов'язкові для виконання рішення, зокрема щодо вилучення або обмеження доступу до контенту, який порушує законодавство або моральні засади [21].

4. Автоматизоване фільтрування контенту:

Significant Social Media Intermediaries (SSMI) взяли зобов'язання впроваджувати ефективні механізми превентивного виявлення, модерації та видалення контенту, що становить загрозу суспільній безпеці та моральним засадам. Серед ключових інструментів – використання автоматизованих технологій фільтрації контенту, зокрема алгоритмів на основі штучного інтелекту (AI-based systems).

Згідно з правилами, платформи, які мають понад 5 мільйонів користувачів, зобов'язані впроваджувати програмні рішення, здатні:

– автоматично виявляти та блокувати вміст, що стосується сексуального насильства, дитячої експлуатації, тероризму або мови ворожнечі;

– здійснювати аналіз і класифікацію контенту за ступенем ризику поширення шкоди чи порушення прав людини;

 DOI 10.34132/pard2025.29.17

– застосовувати людський контроль для перевірки автоматичних рішень (human-in-the-loop oversight), з метою уникнення алгоритмічної упередженості, порушення права на свободу висловлення думок або помилкового маркування контенту;

– проходити незалежний аудит точності та справедливості алгоритмів не рідше ніж раз на шість місяців [18].

Таким чином, автоматизовані системи розглядаються не як замінники, а як інструменти підтримки людських рішень у сфері модерації. Вони дозволяють оперативно реагувати на критичні ситуації, але не усувають потребу в етичному нагляді та правовому регулюванні.

Отже модель Індії у сфері цифрового врядування демонструє поєднання горизонтальної та вертикальної інтеграції механізмів контролю за онлайн-контентом, забезпечуючи баланс між саморегуляцією, галузевим наглядом та державним регулюванням. Такий підхід відображає комплексну модель управління цифровою екосистемою, що включає міжвідомчу координацію, прозорі стандарти публікацій та систему обов'язкової етики для великих цифрових платформ. Важливим елементом цієї моделі є механізм розгляду скарг та інститут офіцерів відповідальності, який дозволяє забезпечувати рівновагу між свободою висловлювань і захистом прав користувачів.

Узагальнення порівняльного аналізу національних підходів до регулювання цифрової поведінки державних службовців дає змогу виокремити як спільні принципи, так і специфічні особливості різних країн. Серед них ключовими є етичне врядування, прозорість, підзвітність, дотримання прав людини та розвиток цифрової компетентності в публічному секторі.

В українському контексті формування цифрових етичних стандартів державної служби поки що не набуло завершеного інституційного оформлення. Водночас результати емпіричного дослідження, наведені у попередньому розділі, засвідчують наявність проблемних аспектів у цифровій поведінці державних службовців — від розмиття меж між професійною та особистою комунікацією в онлайн-просторі до високого рівня толерантності до агресії,

прокрастинації та неетичних проявів у цифровому середовищі. Це підкреслює необхідність розроблення цілісної політики цифрової етики в державному управлінні України.

У цьому контексті доцільним є запровадження корпоративного цифрового етичного кодексу в системі державної служби України, що міг би включати:

– рекомендації щодо безпечної поведінки в соціальних мережах з урахуванням публічного статусу службовця;

– принципи толерантності, поваги та недискримінації в онлайн-комунікації, з урахуванням чутливих тем (гендер, релігія, політика, національність);

– заборону на публічне поширення службової інформації без погодження із керівництвом;

– протоколи реагування на випадки кібербулінгу й кіберхейту (з опорою на HR, IT-відділи, юристів та психологів);

– визначення стандартів цифрового персонального бренду державного службовця, як інструменту підвищення довіри громадськості до державної служби.

Ключовим завданням при імплементації такого кодексу є його інтеграція в систему навчання та підвищення кваліфікації. Так, у Канаді та Великобританії модулі з цифрової етики вже включені до стандартних освітніх програм CPD (Continuing Professional Development) для держслужбовців (Canada School of Public Service, 2022), а в Естонії розроблено державну платформу e-Governance Academy, яка пропонує онлайн-курси з цифрової доброчесності [17].

Варто зазначити, що міжнародна практика демонструє багатовекторність підходів до формування етичної поведінки державних службовців у цифровому просторі.

Виходячи з проаналізованого міжнародного досвіду в Україні доцільно запровадити поетапну модель цифрової етики на державній службі, орієнтуючись на успішні практики вище зазначених країн.

1. Розробка та впровадження «Кодексу цифрової поведінки державного службовця»:

– Включити до нього принципи етичної поведінки в інтернеті: службова нейтральність, лояльність, прозорість, недискримінація,

 DOI 10.34132/pard2025.29.17

повага до приватності, протидія кіберхейту, відповідальність за публічні висловлювання.

– Передбачити стандарти поведінки як у службовому, так і в особистому цифровому просторі (аналогічно до Великої Британії та Канади).

– Визначити обмеження публічного поширення службової інформації та участі в хейті.

2. Створення інституційного механізму реалізації:

– Призначення відповідальних посадових осіб у кадрових службах для моніторингу цифрової комунікації та консультацій з цифрової етики.

– Розробка внутрішніх механізмів розгляду скарг та консультацій для службовців, що зазнали кібербулінгу/дискримінації або будь-якого іншого виду онлайн-насильства.

– Використання SAFE-платформ або чек-листів для самоперевірки контенту перед публікацією.

3. Навчання, підвищення кваліфікації та просвітницька робота:

– Інтеграція модулів цифрової етики до програм підвищення кваліфікації державних службовців (зокрема, в програми Національного агентства з питань держслужби).

– Проведення регулярних тренінгів та інструктажів з юридичної та етичної відповідальності за публікації в мережі.

– Розробка інформаційних буклетів та інструкцій на основі кращих практик із прикладами типових порушень і правильних кейсів.

4. Адаптація до українських реалій:

– Врахувати результати опитування проведеного безпосередньо автором цієї статті: високий рівень онлайн-прокрастинації, недостатній рівень довіри до керівництва, значна поширеність кіберхейту.

– Посилити механізми захисту службовців, які стали жертвами онлайн-насильства (кібербулінгу, кіберхейту, тощо).

– Забезпечити правове розмежування між приватною та службовою комунікацією.

Висновки. Таким чином, впровадження корпоративного цифрового етичного кодексу в Україні з урахуванням кращих міжнародних практик не лише сприятиме безпечнішій і доброчесній поведінці службовців у мережі, але й стане дієвим інструментом формування нової цифрової культури державної служби в умовах кіберсоціального суспільства.

Також варто зазначити, що цифрові етичні кодекси повинні стати не лише формальними регламентами поведінки, а й дієвими інструментами формування професійної культури цифрового спілкування в публічному секторі. Їх запровадження в Україні сприятиме підвищенню довіри до державної служби, ефективнішій реалізації політики кібербезпеки та гармонізації міжособистісної взаємодії у кіберпросторі.

Таким чином, впровадження корпоративного цифрового етичного кодексу в Україні, із урахуванням провідних міжнародних практик, може стати ключовим чинником формування безпечної, доброчесної та відповідальної поведінки державних службовців у цифровому середовищі. Такий документ виступатиме не лише регулятивним інструментом, але й механізмом інституціоналізації нової цифрової культури державної служби в умовах становлення кіберсоціального суспільства.

Водночас цифрові етичні кодекси мають виконувати функцію не лише формального нормативного регламенту, а й інструменту розвитку професійної культури цифрової комунікації у публічному секторі. Їх імплементація сприятиме зміцненню суспільної довіри до державної служби, підвищенню ефективності реалізації політики кібербезпеки, а також гармонізації міжособистісної взаємодії у цифровому просторі. У довгостроковій перспективі це створить передумови для формування етичного, стійкого та безпечного цифрового урядування в Україні.

 DOI 10.34132/pard2025.29.17

АНАЛІЗ СВІТОВОГО ДОСВІДУ У СФЕРІ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КІБЕРПРОСТОРІ

У данні статті автором зроблено аналіз світового досвіду у сфері удосконалення процесу взаємодії державних службовців у кіберпросторі якій полягає у аналізі соціальної інженерії яка презентована як ефективний механізм впливу на формування, регулювання та розвиток цифрової поведінки публічних службовців. Сутність якої полягає у свідомому застосуванні психологічних, комунікативних і соціальних інструментів, спрямованих на пристосування персоналу до цифрового середовища, утвердження принципів цифрової етики та зниження рівня кіберзагроз.

Зазначено що соціальна інженерія може розглядатися зокрема і як інструмент трансформації кадрової політики, і передбачати застосування соціально-психологічних механізмів для моделювання поведінки державних службовців.

Автором наголошено що цифрова поведінка державних службовців значною мірою формується під впливом усталених або неформальних стандартів, що функціонують у межах професійної спільноти.

Проаналізовано досвід різних країн (Сінгапуру, Данії, Канади, Естонії, Болгарії, Нідерландів, Великобританії та ін.) щодо питання врегулювання цифрової поведінки державних службовців які засвідчили що здійснений порівняльний аналіз національних підходів до регулювання цифрової поведінки державних службовців дав змогу виокремити як спільні принципи, так і специфічні особливості різних країн. Серед них ключовими є етичне врядування, прозорість, підзвітність, дотримання прав людини та розвиток цифрової компетентності в публічному секторі.

Зроблено висновок що міжнародна практика демонструє багатовекторність підходів до формування етичної поведінки державних службовців у цифровому просторі.

Виходячи з проаналізованого міжнародного досвіду в Україні доцільно запровадити поетапну модель цифрової етики на

державній службі, орієнтуючись на успішні практики вище зазначених країн.

Ключові слова: *соціальна інженерія, етична поведінка, державний службовець, цифровий простір, етичний кодекс, кіберпростір, цифрова поведінка.*

Author Contributions: Conceptualization, M.A;
Writing – original draft, M. A; Writing – review & editing, M. A. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.
Funding: This research received no external funding.
Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.
Informed Consent Statement: Not applicable.
Data Availability Statement: Data is contained within the article.
Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Министерството на вътрешните работи. Етичен кодекс за поведение на държавните служители в Министерството на вътрешните работи. (n.d.). (2020). *www.legal-tech.bg* Retrieved from: https://legal-tech.bg/featured_item/kodeks-za-povedenie-na-sluzhitelite-v-drzhavnata-administratsiya/ [in Bulgarian].

2. Министерството на вътрешните работи. Заповед № 8121з-1169 от 23 август 2024 г. Относно изменение и допълнение на етичния кодекс за поведение на държавните служители в Министерството на вътрешните работи. (n.d.). (2024). *www.lex.bg/* Retrieved from: https://lex.bg/bg/laws_stoyan/ldoc/2137245285 [in Bulgarian].

3. Ajzen, I., (1991). The Theory of Planned Behavior // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.. 50(2), (pp.179–211). Retrieved from: https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T [in English].

4. Behavioural Insights Team. (n.d.). (2019). *www.bi.team* Retrieved from: https://www.bi.team/ [in English].

5. Burger, A., Schubert, C., & Bizer, K. (2015). Nudging for Sustainability: The Use of Behavioural Economics in Environmental Policy. *Oxford Journal of Economic Policy*. 31(2), (pp. 231–252). [in English].

6. Indian School of Business Executive Education (ISB ExecEd). (n.d.). (2023). Behavioural Insights for Public Sector Leaders. *www.execed.isb.edu.* Retrieved from: https://execed.isb.edu. [in English].

7. Danish business tax affairs. (n.d.). (2025). *www.skat.dk* Retrieved from: https://skat.dk/en-us/individuals [in English].

8. Department of Finance (Ireland). (n.d.). (2004). *www.circulars.gov.* Civil Service Code of Standards and Behaviour: Circular 26/2004. Retrieved from: https://circulars.gov.ie/pdf/circular/finance/2004/26.pdf [in English].

9. Estonian Government Office. E-Governance and Digital Communication Policy Guidelines. (n.d.). (2022). *www.scribd.com* Retrieved from: https://www.scribd.com/document/671607084/Estonia-E-Gov-Survey-MSQ-2022. [in English].

10. Council of Ministers of the Republic of Bulgaria. Code of Conduct for Civil Servants in the State Administration: Decree No 57, 2 April 2020. *State Gazette*. 33(7), (2020). *www.ipa.government.* Retrieved from: https://www.ipa.government. bg/bg/novini/priet-e-nov-kodeks-za-povedenie-na-sluzhitelite [in English].

11. Government Communication Service. Digital communication. (n.d.). (2020). *www.gcs.civilservice.gov.* Retrieved from: https://gcs.civilservice.gov.uk/guidance/digital-communication/ [in English].

12. Hatfield, J. (2018). Social engineering in cybersecurity: The evolution of a concept. *Computers & Security*, 73, (pp.102–113). [in English].

13. Kalvet, T. (2012). Innovation: A factor explaining e-government success in Estonia // *Electronic Government, an International Journal*, 9(2), (pp.142–157). [in English].

14. Ministry of Finance of Estonia. Code of ethics for officials. Ethics Council of Public Service, (n.d.). *www.fin.ee* (2017). Retrieved from: https://www.fin.ee/en/ media/2195/download [in English].

15. Ministry of the Interior and Kingdom Relations of the Netherlands. Code of Conduct for the Use of Social Media by Civil Servants. Government of the Netherlands, (n.d.). *www.government.nl* (2011). Retrieved from: https://www.government.nl/documents/ publications/2011/12/01/code-of-conduct-for-the-use-of-social-media-by-civil-servants [in English].

16. OECD. Good Practice Principles for Data Ethics in the Public Sector. Paris : OECD Publishing, (n.d.). *www.oecd.org* (2021). Retrieved from: https://

www.oecd.org/content /dam/oecd/en/publications/reports/2021/03/oecd-good-practice-principles-for-data-ethics-in-the-public-sector_7a36f20d/caa35b76-en.pdf [in English].

17. OECD. OECD Public Integrity Handbook. Paris : OECD Publishing, (n.d.). *www.oecd.org* (2020). Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-public-integrity-handbook_ac8ed8e8-en.html [in English].

18. Mendiratta, R. (2021). Information Technology (Intermediary Guidelines and Digital Media Ethics Code) Rules, Retrieved from: https://wilmap.stanford.edu/entries/information-technology-intermediary-guidelines-and-digital-media-ethics-code-rules-2021 [in English].

19. Lim, C. (2022). Sustainability as Behavioural Change: Nudging the Good, Discouraging the Bad // *ETHOS,* 24. Institute of Governance and Policy, Civil Service College. Retrieved from: https://knowledge.csc.gov.sg/ethos-issue-24/sustainability-as-behavioural-change-nudging-the-good-discouraging-the-bad. [in English].

20. Mouton, F., Nottingham, A., Leenen, L., & Venter H. (2018). Finite state machine for the social engineering attack detection model: SEADM. *SAIEE Africa Research Journal*, 109(2), Retrieved from: https://scielo.org.za/scielo.php? pid=S1991-16962018000200004&script=sci_arttext. [in English].

21. The Information Technology (Intermediary Guidelines and Digital Media Ethics Code) Rules. (n.d.). (2021). *www.meity.gov.* Retrieved from: https://www.meity.gov.in/static/uploads/2024/02/Information-Technology-Intermediary-Guidelines-and-Digital-Media-Ethics-Code-Rules-2021-updated-06.04.2023-pdf. [in English].

22. Ethical Persuasion and Behavioural Public Policy *SAGE Journals* (2021). (n.d.). *www.journals.sagepub.com* Retrieved from: https://journals.sagepub.com/ [in English].

Відомості про автора / Information about the Author

Микола Атанасов, завідувач навчально-наукової лабораторії дистанційної та он-лайн освіти, Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса, Україна. E-mail: nkl.atnsv@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0000-0002-9061-6858.

Mykola Atanasov, Head of the Educational and Scientific Laboratory of Distance and Online Education, State University of Intellectu-

al Technologies and Communications, Odessa, Ukraine. E-mail: nkl. atnsv@gmail.com, orcid: https://orcid.org/0000-0002-9061-6858.

Atanasov, M. (2025). Analysis of world experience in the field of improving the process of interaction of civil employees in cyberspace. Public Administration and Regional Development, 29, 1073-1101, https://doi.org/10.34132/pard2025.29.17

Підписано до друку 26.09.2025 р.
Формат 60/84 1/16 Папір офсетний.
Гарнітура «Times New Roman». Друк ризограф.
Ум. друк. арк. 24,4
Наклад 100 шт. Замовлення №02/2025
Виготовлювач: Ємельянова Т.В.
54001, Миколаїв, пров. Суднобудівний, 7
Тел.: (0512) 47-74-48, e-mail: printex_nik@ukr.net
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 6167 від 03.05.2018