

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)



№31(2026)

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:

Вікторія Андріяш – доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Олександр Штиршов – кандидат наук з державного управління, доцент (Україна)

Анастасія Шульга – кандидат наук з державного управління, доцент (Україна)

Світлана Домбровська – доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Лариса Курносенко – кандидат економічних наук, доцент (Україна)

Іван Лопушинський – доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Світлана Мороз – доктор наук з державного управління, старший дослідник (Україна)

Світлана Хаджирадєва – доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Каталін Вrab'є – доктор наук з державного управління, доцент (Румунія)

Лоренс Магдалена – доктор політичних наук, професор (Польща)

Бартош Гордецький – доктор філософії з політичних наук та управління, професор (Польща)

Іван Дімітров – доктор економічних наук, професор (Болгарія)

Юліана Палагнюк – доктор наук з державного управління, доктор габілітований, професор (Польща)

Відповідальний секретар:

Олександр Штиршов – 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 ради Юридичного факультету,
Чорноморського національного університету імені Петра Могили.
(Протокол № 3 від 16.03.2026 р)

Свідectво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації серія
KB № 23245-13085P від 04.04.2018 р.

ROR: <https://ror.org/00vk44673>

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:

Viktoriya Andriyash – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine)

Oleksandr Shtyryov – Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor (Ukraine)

Anastasiia Shulha – Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor (Ukraine)

Svitlana Dombrovska – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine)

Larysa Kurnosenko – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor (Ukraine)

Ivan Lopushynskyi – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine)

Svitlana Moroz – Doctor of Science in Public Administration, Senior Researcher (Ukraine)

Svitlana Khadzhiradeva – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine)

Catalin Vrabie – Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor (Romania)

Lorenc Magdalena – Doctor of Political Sciences, Professor (Poland)

Bartosz Hordecki – Doctor of Philosophy in Political Science and Administration, Professor (Poland)

Ivan Dimitrov – Doctor of Economic Sciences, Professor (Bulgaria)

Yuliana Palagzniuk – Doctor of Science in Public Administration, Doctor of Habilitation, Professor (Poland)

Secretary of the Editorial Board:

Oleksandr Shtyrov – PhD 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 decision of the Council of the Faculty of Law, Petro

Mohyla Black Sea National University. (Protocol № 3 dated 16.03.2026)

The Certificate of State Registration of Printed Mass Media Series KB № 23245-13085P dated 04.04.2018

ROR: <https://ror.org/00vk44673>

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

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

ERIH PLUS
EUROPEAN REFERENCE INDEX FOR THE
HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES

INTERNET ARCHIVE



WorldCat®



Национальна бібліотека України
імені В. І. Вернадського

Crossref

Scilit

Google
Scholar

MIAR

ResearchGate

BASE



ZEITSCHRIFTEN
DATENBANK



ULRICHSWEB™
GLOBAL SERIALS DIRECTORY



CONTENT

Andriyash Viktoria

Digital transformation of healthcare systems: international practices, partnerships and regulatory approaches.....10

Vasyliiev Vitalii

Formation and implementation of a sustainable energy and climate action plan as the basis for the energy management system in public administration.....30

Muntian Liliia

National security of Ukraine in conditions of martial law: transformation of approaches and mechanisms of public administration.....55

Hohg Wang

Evolution of the risk management concept.....82

Zhenyi Zhao

Features of information security in the healthcare sector.....109

Kurnosenko Larysa

Imperatives of resilience of the public administration system in crisis situations.....129

Kovtun Oksana, Shmahun Antonina

Digital transformation of anti-corruption policy in the public administration system: the role of innovative tools and artificial intelligence.....152

Iurchenko Maryna, Ponomarenko Maryna

Scientific sustainability index as a tool for assessing the resource base of national scientific systems: a comparative analysis of Ukraine, Poland, and Lithuania.....177

Yevtushenko Oleksandr , Tsymbalenko Oleksii

Main challenges associated with ensuring digital transformation of communities.....196

Shabilianova Iryna

Models of state regulation of digital health system transformation: foreign experience and opportunities for adaptation in Ukraine.....217

Mostovyi Volodymyr, Radchenko Viktoriia

Formation of integrity of civil servants under the influence of leadership, values and service standards.....237

Hromadska Natalia, Tuz Maksym

Assessment of the effectiveness of youth involvement in decision-making in local government bodies (using the example of Mykolaiv territorial community).....274

Sychenko Viktor, Rybkina Svitlana, Sokolova Elmira, Horin Arthur

Integration of quality assurance mechanisms into public management of startup ecosystems.....303

Yemelyanov Volodymyr, Antonova Liudmyla

The transformation of Ukraine’s public authorities in the context of developing innovative leadership and strengthening global democracy.....328

Shtyrov Oleksandr, Antonov Andriy

Transformation of public administration in Ukraine in the conditions of post-war reconstruction.....353

Zhovnirchuk Yaroslav

The financial and budgetary capacity of local authorities as an object of public administration in the context of global challenges and threats.....374

ЗМІСТ

Андріяш Вікторія

Цифрова трансформація систем охорони здоров'я: міжнародні практики, партнерство та нормативно-правові підходи.....10

Васильєв Віталій

Формування та імплементація плану дій сталого енергетичного розвитку та клімату як основа системи енергоменеджменту в публічному управлінні.....30

Мунтян Лілія

Національна безпека України в умовах воєнного стану: трансформація підходів та механізмів публічного управління.....55

Хун Ван

Еволюція концепції управління ризиками.....82

Чженьї Чжао

Особливості інформаційної безпеки в сфері охорони здоров'я....109

Куриносенко Лариса

Імперативи стійкості системи публічного управління в кризових ситуаціях.....129

Ковтун Оксана, Шмагун Антоніна

Цифрова трансформація антикорупційної політики в системі публічного управління: роль інноваційних інструментів і штучного інтелекту.....152

Юрченко Марина, Пономаренко Марина

Індекс наукової стійкості як інструмент оцінювання ресурсної бази національних наукових систем: порівняльний аналіз України, Польщі та Литви.....177

Євтушенко Олександр, Цимбаленко Олексій

Основні виклики, пов’язані з забезпеченням цифрової трансформації громад.....196

Шабільянова Ірина

Моделі державного регулювання цифрової трансформації системи охорони здоров’я: зарубіжний досвід та можливості адаптації в Україні.....217

Мостовий Володимир, Радченко Вікторія

Формування доброчесності державних службовців під впливом лідерства цінностей і службових стандартів.....237

Громадська Наталя, Туз Максим

Оцінка ефективності залучення молоді до прийняття рішень в органах місцевого самоврядування (на прикладі Миколаївської територіальної громади).....274

**Сиченко Віктор, Рибкіна Світлана, Соколова Ельміра,
Горін Артур**

Інтеграція механізмів забезпечення якості у публічне управління стартап-проєктами.....303

Ємельянов Володимир, Антонова Людмила

Трансформація органів публічної влади України в контексті розвитку інноваційного лідерства та посилення глобальної демократії.....328

Штиршов Олександр, Антонов Андрій

Трансформація публічного управління в Україні в умовах повоєнної відбудови.....353

Жовнірчик Ярослав

Фінансово-бюджетна спроможність територіальної громади як об’єкт публічного управління в умовах глобальних викликів і загроз.....374

DOI 10.34132/pard2026.31.01

Отримано: 24 травня 2025

Змінено: 12 вересня 2025

Прийнято: 09 січня 2026

Опубліковано:

31 березня 2026

Received: 24 may 2025

Revised: 12 september 2025

Accepted: 09 january 2026

Published:

31 March 2026

Viktoria Andriyash

DIGITAL TRANSFORMATION OF HEALTHCARE SYSTEMS: INTERNATIONAL PRACTICES, PARTNERSHIPS AND REGULATORY APPROACHES

The article examines in detail the international experience of digital transformation of health care systems, focusing on the implementation of electronic health services (eHealth), telemedicine, remote patient monitoring and integrated digital platforms in different countries of the world. The models of mandatory digitalization of medical records in Estonia and Finland, where electronic health records and eHealth systems have become the standard for interaction between patients and healthcare professionals, as well as approaches based on voluntary consent of patients in France, Belgium, Italy and Spain, which are focused on protecting the privacy and autonomy of citizens, are analyzed. Particular attention is paid to regulatory and legal regulation, establishing interoperability standards, ensuring cybersecurity and personal data protection, which allows for effective organization of the exchange of medical information and maintaining high quality of medical services. Examples of digitalization in Sweden, Norway, Great Britain, Canada, the USA, Australia, New Zealand and South Korea are considered, where remote monitoring platforms, telemedicine consultations, national digital health records and integrated services for accessing medical information are used. The importance of intersectoral partnerships between government agencies, medical institutions and

technology companies is emphasized, which contributes to increasing the accessibility, safety, standardization and efficiency of medical services, especially in remote and sparsely populated regions. The article demonstrates that successful digitalization of healthcare requires a comprehensive combination of technological innovations, regulatory and legal support and coordination between stakeholders. The study also highlights the trends in the development of telemedicine and electronic services, which are becoming key tools for improving the efficiency of healthcare systems in a global context. It is emphasized that the integration of digital solutions provides not only the efficiency of medical services, but also opportunities for scientific research, data analysis and strategic planning of healthcare development.

Keywords: *digital transformation; eHealth; telemedicine; electronic medical records; partnership; cybersecurity.*

General statement of the problem. The current stage of society's development is characterized by the intensive development of digital technologies, which causes transformations in the healthcare sector worldwide. Transformational processes affect both the managerial and clinical aspects of the functioning of the healthcare sector, contributing to increasing the efficiency of its work, improving the level of safety of medical services and expanding their accessibility for the population. The introduction of modern information technologies allows you to optimize the organization of medical care, improve the processes of storing and processing medical information, as well as improve the quality of interaction between medical professionals and patients. In this regard, many states are actively investing in the development of the digital infrastructure of the healthcare system, paying special attention to the formation and improvement of regulatory and legal support for the use of electronic medical services. Such regulatory mechanisms are aimed at establishing uniform standards for processing and exchanging medical data, ensuring the effective functioning of information systems, and guaranteeing an adequate level of protection of patients' personal data. At the same time, digital innovations are an important tool for the mod-

ernization of the medical industry, creating conditions for improving the quality of medical care and ensuring the continuous exchange of clinical information between different levels of the healthcare system – from primary care to highly specialized medical institutions. Also, the active development of digital technologies creates the necessary prerequisites for new opportunities and more active participation of patients in the processes of monitoring their own health; obtaining free access to electronic medical records, electronic prescriptions, research results; using remote consultations of doctors and other online services. Thus, the digitalization of the healthcare sector not only contributes to the optimization of the functioning of the entire system, but also creates the prerequisites for the implementation of a more personalized approach to treatment, increasing the overall level of accessibility and quality of medical care for the population.

Analysis of recent research and publications. The importance of scientific research in the field of public administration of the health care system is confirmed by a significant number of scientific works by domestic scientists devoted to the study of various aspects of the functioning and development of the medical industry. In particular, a significant contribution to the study of the theoretical and practical foundations of public administration in the health care sector was made by such Ukrainian scientists as T. Shlapko, M. Starynskyi, V. Myrhorod-Karpova, A. Vysotskyi, D. Shein, Yu. Safonov, O. Korotun, L. Lishchynska, S. Yaremko, K. Kopnyak, I. Gulivata, L. Husak and other researchers. Their works consider the issues of organization and functioning of the health care system, improvement of public administration mechanisms, formation of effective policy in the field of medical care of the population, as well as ways to modernize the medical industry in accordance with modern social challenges. However, despite the significant scientific achievements and undeniable achievements of the mentioned scientists, a number of topical issues remain insufficiently researched and require further scientific understanding. In particular, special attention in modern conditions is required by the problems of digital transformation of the healthcare system, which is taking place against the background of the rapid development of information and communication technologies

in the world. The introduction of digital solutions, electronic medical services, information systems and innovative technologies for managing the healthcare sector forms new approaches to the organization of medical care, management of medical resources and interaction between the state, medical institutions and patients. In this context, the study of digital transformational changes in the healthcare system of Ukraine is of particular relevance, in particular in the context of the implementation of modern reforms in the healthcare sector and the integration of the national healthcare system into global trends in the development of digital medicine. That is why further scientific research in this area is important for the formation of effective mechanisms of public administration and ensuring sustainable development of the healthcare system.

Formulation of the purpose of the article (task statement).

The purpose of the article is to identify promising areas of digital transformation of the healthcare sector.

Presentation of the main material of the study. Today, digitalization is one of the key global trends in the socio-economic development of the modern world [9]. It covers almost all areas of economic activity and is becoming an important factor in the transformation of economic systems, management models and methods of interaction between market actors (Table 1).

Table 1
Characteristics of the digitalization process and its impact on economic systems

Parameter of comparison	Content and features of implementation
Main role	Key trend of socio-economic development; factor of innovative potential and competitiveness
Nature of changes	Modernization and optimization of existing business processes (as opposed to radical reengineering)
Impact on the goal of the activity	The basic goal remains unchanged; only the form changes (becomes more technological and convenient)
Products and services	Traditional products are not replaced, but modernized, expanding functionality and accessibility

Continued from table number 1

Key technologies	Artificial intelligence (AI), Internet of Things (IoT), robotics, ICT platforms, cloud data
Example (healthcare)	Telemedicine as a technological extension that preserves the essence of providing care while changing communication channels

Source: compiled by the author

It is the speed, scale and depth of the implementation of digital technologies that largely determine the technological level of development of the economy, its innovative potential, and the ability to compete effectively in global markets in the long term. At the same time, the pace and directions of digital transformation are largely determined by the industry-specific characteristics of economic systems. This is due to the fact that the implementation of digital tools, although it leads to the modernization and optimization of existing business processes, in most cases does not involve their radical revision or complete rethinking, as is the case with business process reengineering [7]. Digital technologies, as a rule, are aimed at increasing the efficiency, speed and quality of performing traditional functions, and not at radically changing the essence of the activities of organizations.

In various sectors of the economy – in particular, in industry, transport, telecommunications, the service sector and other sectors – the implementation of digital technologies for the most part does not change the basic purpose of their functioning. Enterprises and organizations continue to produce and offer the same or similar goods and services to the market as before, but in a more innovative, technologically advanced and user-friendly form. As a result of digitalization, traditional products are not so much replaced as they are modernized, expanded in functionality and made more accessible to consumers. A prime example of this process is the development of telemedicine. The use of modern digital technologies – in particular, information and communication platforms, remote health monitoring systems and electronic medical data exchange – creates new opportunities for the provision of medical services remotely [3, p. 205].

Thanks to this, patients can receive consultations from doctors, treatment recommendations and medical support regardless of territorial distance or physical presence in a medical institution. However, despite the change in the tools and channels of interaction between the doctor and the patient, the essence of such services remains the same: they, as before, are aimed at providing medical care and meeting people's basic needs in maintaining and restoring health. Thus, digitalization in this case does not act as a replacement for traditional medicine, but as its technological expansion and improvement. It should be noted that the COVID-19 pandemic has become a powerful catalyst for the accelerated development of digital technologies in the healthcare sector [11]. It has significantly accelerated the processes of digital transformation, contributed to the rapid implementation of remote services, electronic medical systems and new formats of interaction between patients and healthcare workers. At the same time, it is worth emphasizing that the formation of digital healthcare began long before the pandemic and gradually developed in the pre-pandemic period. COVID-19 has only significantly accelerated the processes that were already taking place in the healthcare industry. The reasons for the digitalization of the healthcare system generally coincide with the factors of the digital transformation of other sectors of the economy. First of all, we are talking about the desire to increase the efficiency of the functioning of medical institutions, optimize costs, expand the list of medical services and improve their quality. Another important incentive is the need to ensure more flexible and convenient interaction between patients, doctors and medical institutions, which is achieved through the use of information and communication technologies, electronic services, remote consultations and digital platforms for managing medical information. In addition, digital technologies, robotics, the Internet of Things (IoT), artificial intelligence (AI) and other factors have contributed to a significant expansion of the use of various digital devices by healthcare professionals, as well as hospital and clinic staff. For example, electronic medical records have significantly transformed the treatment process of various categories of patients, facilitating it by collecting and storing relevant information from various sources. At the same time, the volume of digital data about patients and their treatment

is constantly growing, which necessitates the development of effective tools for their processing. According to estimates by the International Data Corporation, global spending on the application of AI in various areas will increase from 50.1 billion USD in 2020 to 110 billion USD by 2024 [12].

In our opinion, the countries with the most developed and comprehensive base in the field of implementing an electronic health system include, first of all, Estonia, Denmark, Great Britain, Finland, France, Norway, Scotland, Slovakia and Sweden [4]. In these countries, legislative regulation covers not only the technical aspects of the functioning of digital medical systems and the requirements for their interoperability, but also defines the rules for protecting patients' personal data, the procedure for accessing medical information and the procedures for electronic data exchange between medical institutions. Such a comprehensive approach ensures the effective functioning of the digital healthcare infrastructure and contributes to increasing the transparency and security of medical data circulation. At the same time, approaches to storing medical records differ in different countries. In most countries, patients are given the right to independently choose the format for storing medical records – electronic or paper. This model indicates the desire of legislators to combine the advantages of digitalization with compliance with the principle of freedom of choice of citizens and the preservation of traditional forms of documenting medical information.

At the same time, in some countries, the policy of digital transformation of the healthcare system is more consistent and strict. For example, in Finland, the legislation provides for the mandatory creation of an electronic copy of medical documentation. Such a requirement contributes to the unification of medical data, improves their systematization and significantly facilitates access to medical information for both patients and medical professionals. As a result, the level of standardization of medical records increases, information exchange between healthcare institutions is accelerated and the quality of medical services is improved. At the same time, this approach implies increased requirements for ensuring cybersecurity, personal data protection and confidentiality of medical information [1].

A separate group consists of countries, in particular Belgium, France, Italy, Spain and Switzerland, where the system of storing electronic medical records is based on the principle of active patient consent [8]. Within the framework of this legal model, maintaining electronic medical documentation is possible only with the voluntary and informed consent of the individual. This approach emphasizes the autonomy of the patient, his right to control the use of his own medical information and ensuring a high level of privacy protection. At the same time, the focus on the individual decision of the patient may create certain difficulties in forming large-scale medical data sets necessary for statistical analysis, planning public health policy and conducting scientific research. In this regard, there is a need for additional mechanisms for anonymizing information and developing a clear legal framework for the secondary use of medical data.

In 2019, Estonia was recognized as a leader among European countries in the field of digital medical innovations, surpassing the previous record holder, Denmark. This result was made possible thanks to the consistent and long-term digital transformation of the healthcare system, which began in 2005 with the creation of the Estonian eHealth Foundation. The main goal of this institution was to develop and implement a national digital medicine program. An important stage of the reform was the introduction of mandatory transfer of patient health data by medical professionals to the National Health Information System from January 1, 2009. This decision made it possible to integrate medical information into a single state digital environment, ensuring automated data exchange, analysis and accumulation in real time. Today, the Estonian healthcare system is characterized by almost complete digitalization. Currently, about 99% of all medical information is digitized, including the same share of prescriptions, which indicates a very high level of implementation of electronic services. Electronic prescriptions, digital medical records, patient access to their own medical history and other online services have actually become standard practice in healthcare interaction. Particular attention in the country is paid to the protection of personal data and cybersecurity. The Estonian eHealth Foundation is constantly developing mechanisms for secure processing of medical

information, ensuring data access control, transparency of user actions in the system and protection of information flows. The use of modern technologies, in particular blockchain approaches in the KSI (Keyless Signature Infrastructure) system, guarantees the integrity, immutability and traceability of medical records, which makes the Estonian model one of the most reliable in Europe [6].

Norway demonstrates one of the most integrated models of digital transformation of the healthcare system, implemented through the “Helseplattformen” platform. Its key idea is to unite all medical institutions in the country into a single digital network that ensures continuous exchange of clinical data between doctors of various specialties, hospitals and primary care institutions. Thanks to such integration, patients, especially those living in remote or sparsely populated regions, are able to seek highly specialized consultations without having to personally travel to large cities. This contributes to more equal access to medical services throughout the country. As some researchers note, the functioning of this digital system allows for a significant reduction in the time and financial costs associated with obtaining medical care, expands the availability of services for the population and improves coordination between different levels of the healthcare system [17].

In France, the electronic medical record “Dossier of Medical Personnel” was introduced in 2004, and since 2008, the Agency for Shared Health Information Systems has been operating, responsible for the development of the sector’s digital infrastructure. In recent years, the country’s healthcare system has been actively modernizing, but 2020 was a turning point. The COVID-19 pandemic and the related lockdowns have exposed and exacerbated existing problems: limited access to healthcare services, overloaded hospitals and emergency rooms, insufficient level of preventive measures and weak cybersecurity of the system. Since 2019, France has intensified the development of a digital healthcare strategy, which is implemented through 17 consecutive national roadmaps and supported by key initiatives. These include: the Mon espace santé platform, the national Ségur numérique program (launched in 2021 for the secure exchange of medical data), the implementation of the “5Ps of Medicine” concept (personalized, preventive, predictive, participatory

and evidence-based) and the “France 2030” acceleration strategy, which was launched in 2021 as a large-scale investment plan to support the reindustrialization, innovation and development of healthcare with a total budget of 54 billion euros. The Stratégie d’accélération – Santé numérique strategy has allocated 7.5 billion euros, including 400 million to support manufacturers of medical equipment and digital healthcare solutions. The strategy focuses on five key areas:

- training healthcare professionals in digital technologies;
- supporting technological research and innovation;
- promoting clinical validation and market access for innovations;
- developing a robust entrepreneurial ecosystem;
- a large-scale deployment of digital solutions across the country

[14].

As a result, France is creating a comprehensive national digital health platform that combines innovation, data security, and broad access to healthcare for citizens.

The implementation of the National Strategy for Accelerating Digital Health in France is based on a collaborative approach involving key stakeholders in the sector, healthcare institutions, citizens and local authorities. To monitor the progress of the projects, the Ministerial Delegation for Digital Health (DNS) has developed roadmaps that identify priority projects for the next five years, indicating directions, objectives, priorities, timeframes and responsible bodies. As part of the France 2030 program, the government aims to position the country as a European leader in digital health, while ensuring an ethical, inclusive and quality-oriented digital transition. One of the key tools for implementing the strategy is Mon espace santé, a national digital health record system that allows citizens to store manage and share medical documents (prescriptions, test results, hospital reports). The platform is designed to raise citizens’ awareness, encourage their active participation in their own treatment, and provide greater control over their medical data [13].

To support healthcare workers, the state, together with industry players, healthcare companies and startups, is implementing a set of digital solutions: a shared health record, digital identification tools (e-CPS), teleconsultations, teleexpertise, remote monitoring and other

services. These solutions are aimed at improving the coordination of healthcare, reducing the administrative burden, saving specialists' time and increasing the security of data exchange. The roadmap for 2023-2027 provides for the active use of data-based decision-making support tools, in-depth digital training of healthcare personnel and closer integration between healthcare, social security and medical and social sector systems.

In Sweden, the strategic development of the healthcare system is closely linked to the large-scale digital transformation of the industry. The national policy in this area provides for the active implementation of modern information and communication technologies, which should ensure increased efficiency of healthcare system management, improved quality of healthcare services and expanded access to healthcare for the population. An important direction of this policy is the formation of an integrated information ecosystem that unites healthcare institutions, government agencies, insurance institutions and patients into a single digital space for exchanging healthcare information.

The development of such an ecosystem involves the implementation of electronic medical records, electronic prescription systems, telemedicine services, digital platforms for communication between doctors and patients, as well as the use of analytical tools for monitoring the health of the population and planning medical policy. This ensures prompt access to medical data, improves the quality of clinical decisions, reduces duplication of medical procedures, and optimizes the use of healthcare system resources.

An important prerequisite for successful digitalization is significant financial support from the state. Annually, approximately 2-3% of the total healthcare budget is allocated to the implementation and development of digital solutions in the medical sector. This level of funding is one of the highest among European countries and indicates the priority of digital innovations in the state policy of medical development. Due to this, Sweden occupies a leading position in the implementation of e-medicine and the development of digital services in the healthcare sector, which contributes to increasing the efficiency of the medical system and improving the quality of medical care for the population [6].

In Austria, the process of digitalization of the healthcare system began in the early 2000s. In particular, in 2005, a special coordination committee was created, the main task of which was to develop and implement a single national eHealth development strategy aimed at the phased digital transformation of the healthcare industry. The activities of this body were focused on coordinating actions between state institutions, medical institutions, insurance organizations and the IT sector in order to form a holistic digital infrastructure of the healthcare system. Austria has one of the most developed public healthcare systems in Europe, which is characterized by a high level of organizational efficiency, wide coverage of the population with medical services and a stable institutional base. An important component of its development was the construction of a modern eHealth infrastructure, which ensures the effective exchange of medical information between various entities of the system. The presence of such infrastructure creates a reliable basis for the active implementation of innovative digital technologies aimed at improving the quality of medical care, optimizing resource management, and improving the accessibility of medical care for the population.

One of the key elements of Austria's digital healthcare system is the ELGA electronic health record (Elektronische Gesundheitsakte). It serves as a central platform for storing and exchanging patient health data between hospitals, doctors, pharmacies and other healthcare institutions. The ELGA system integrates various information resources, increases the transparency of healthcare processes and allows doctors to have immediate access to a patient's complete medical history. This in turn contributes to more accurate diagnosis, increased treatment safety and more efficient health information management across the country [15].

In Poland, the implementation of electronic services is carried out by the Center for Health Information Systems, which implements the national eHealth development program. The country has become one of the leaders in the digitalization of healthcare, ranking sixth among EU Member States in the study of eHealth indicators of the Digital Decade 2025. The main digital tool that ensures this progress is the online patient account, which provides citizens with access to their own medical data

and the ability to delegate access to authorized persons, such as children, dependents or close relatives. The system significantly increases the accessibility and transparency of medical information. Currently, nine types of electronic medical documents are available through the online patient account, including: electronic prescriptions, electronic referrals, information cards on inpatient treatment, laboratory and diagnostic test reports, individual health care plans, forms for refusing hospitalization, data for primary care physicians and a student preventive examination card, which is still being integrated into the system [18].

At the European Union level, a system for cross-border exchange of medical information operates, which allows doctors from different Member States to access patients' electronic medical summaries. This greatly simplifies the provision of medical care to citizens staying in other EU countries. Some countries, in particular Finland, Croatia and Luxembourg, already exchange electronic prescriptions and other medical data. The infrastructure that ensures this process is formed by the European Union's digital eHealth services, which integrate national eHealth systems and are funded by the European Commission. Currently, 22 countries have joined the initiative, and seven more are in the process of gradually introducing cross-border exchange of medical data.

Two main electronic cross-border health services have been introduced in all EU countries:

- electronic prescription and dispensing – allows citizens to obtain medicines in a pharmacy in another EU country through the online transfer of an electronic prescription from the country of residence to the country of stay;
- patient summary – contains important information about the state of health, including allergies, current medications, previous illnesses and surgeries.

It is part of a broader electronic health record and helps doctor's access data in the patient's native language, overcoming language barriers. In the future, it is planned to provide EU-wide access to medical images, laboratory results and hospital discharges, and later to the full electronic health record. The exchange of electronic prescriptions and patient summaries is open to all EU Member States [16].

It is worth mentioning the experience of China, as the government has long supported the development of digital technologies in medicine. The state strategy “Healthy China 2030” includes a plan for comprehensive promotion of the development of medical services. Together with the country’s economic and social development plan for 2021-2025, it is aimed at transforming regional health systems and creating new innovative models of medical service delivery. Citizens can make an appointment with a doctor online and receive most of the services remotely [10]. In 2010, the company “WeDoctor” created the first online hospital in China, which at that time could already provide telemedicine services with the possibility of online consultations, exchange of digital medical records, and also provided online diagnostics. The country operates CT reading systems with artificial intelligence, which generate a diagnosis in 15 seconds with an accuracy of up to 90%. This helps radiologists to more accurately identify lesions and prepare diagnostic reports. An important participant in the digitalization of healthcare in China is JD Health International (JD Health), the creator of the country’s largest technological online platform for providing medical services. JD Health’s mission is to make them high-quality and accessible to every resident of the country. The company is developing the following areas: online general and specialized hospitals, an online marketplace for the sale of pharmaceutical products, pharmacies, telemedicine, digital marketing services, and also transfers the activities of public hospitals to the digital space and connects online clinics to the social insurance system. One of the latest innovations of JD Health is the introduction of three types of online consultations. Expert consultations are conducted with leading doctors from several level 3A hospitals (the highest level in the hospital classification structure). Instant consultations are short standardized consultations that can be provided by full-time doctors on the platform. The night hospital organizes doctors on duty to provide urgent consultations. Thus, China demonstrates the successful digitalization of healthcare, combining government support, innovative technologies, and online platforms to provide affordable and high-quality medical services to all citizens.

International experience in digitalizing healthcare demonstrates a wide range of models: from full mandatory digital integration, as in

Estonia and Finland, to approaches based on voluntary patient consent, for example in Belgium, France and Italy. The most successful countries combine a developed regulatory framework, integrated digital platforms, high cybersecurity standards and a focus on citizens' needs. Estonia, Denmark, Sweden, Norway and the United Kingdom are considered leaders, having created fully functional ecosystems of electronic health services. Common trends include the active implementation of telemedicine, intersectoral integration of healthcare systems, increased protection of personal data and the development of tools that ensure accessibility of healthcare, especially for the population of remote and rural regions [5].

Digitalization of the healthcare sector in Ukraine is the process of introducing modern information and communication technologies into the activities of medical institutions and the healthcare management system [2]. Its goal is to increase the accessibility, quality and efficiency of medical services for the population. The main components of digitalization are the implementation of an electronic healthcare system, electronic medical records, electronic prescriptions, online doctor's appointments, as well as the development of telemedicine, which allows for remote consultations. An important role is also played by the creation of electronic patient and doctor's offices, which provides quick access to medical information and simplifies communication between participants in the medical process. Digitalization helps reduce paper documentation, increases the transparency of medical institutions, optimizes management processes and helps to use healthcare system resources more efficiently. As a result, this improves the quality of medical care and provides citizens with more convenient access to medical services.

Conclusions. Thus, modern digital technologies have opened up a lot of new opportunities for medical organizations. The Internet, powerful computers, mobile devices, AI, neural networks, and more – these digital solutions help to collect and process information much faster and more efficiently. Their development and institutionalization serve as one of the priority areas of development of the healthcare sector in the world, as they allow for improved analytics using machine learning, to identify new real relationships and patterns that can affect patient treatment planning.

Preventing medical errors and improving patient health are tasks that all healthcare systems in the world face. Digitalization and the development of e-health solutions are necessary to improve the quality of medical care and medical services, to provide patients with the opportunity to take an active part in managing their health in cooperation with healthcare organizations. By adapting these solutions to the individual needs of the patient, it is possible to achieve a personalized digital healthcare sector, ensuring a real improvement in the quality of life of the population.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ, ПАРТНЕРСТВО ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ПІДХОДИ

У статті детально досліджується міжнародний досвід цифрової трансформації систем охорони здоров'я, акцентуючи увагу на впровадженні електронних медичних сервісів (eHealth), телемедицини, дистанційного моніторингу пацієнтів та інтегрованих цифрових платформ у різних країнах світу. Проаналізовано моделі обов'язкової цифровізації медичних записів у Естонії та Фінляндії, де електронні медичні картки та системи eHealth стали стандартом взаємодії пацієнтів та медичних працівників, а також підходи, що ґрунтуються на добровільній згоді пацієнтів, у Франції, Бельгії, Італії та Іспанії, які орієнтуються на захист приватності та автономії громадян. Особлива увага приділена нормативно-правовому регулюванню, встановленню стандартів інтероперабельності, забезпеченню кібербезпеки та захисту персональних даних, що дозволяє ефективно організовувати обмін медичною інформацією та підтримувати високу якість медичних послуг. Розглянуто приклади цифровізації в Швеції, Норвегії, Великобританії, Канаді, США, Австралії, Новій Зеландії та Південній Кореї, де застосовуються платформи дистанційного моніторингу, телемедичні консультації, національні цифрові медичні картки та інтегровані сервіси доступу до медичної інформації. Підкреслено важливість міжсекторального партнерства між державними органами, медичними закладами та технологічними компаніями,

що сприяє підвищенню доступності, безпеки, стандартизації та ефективності медичних послуг, особливо у віддалених і малонаселених регіонах. Стаття демонструє, що успішна цифровізація охорони здоров'я потребує комплексного поєднання технологічних інновацій, нормативно-правового забезпечення та координації між зацікавленими сторонами. Дослідження також висвітлює тенденції розвитку телемедицини та електронних сервісів, що стають ключовими інструментами підвищення ефективності систем охорони здоров'я у глобальному контексті. Наголошено, що інтеграція цифрових рішень забезпечує не лише оперативність медичних послуг, а й можливості для наукових досліджень, аналізу даних та стратегічного планування розвитку охорони здоров'я.

Ключові слова: цифрова трансформація; eHealth; телемедицина; електронні медичні записи; партнерство; кібербезпека.

Author Contributions: Conceptualization, V. A.; Writing – original draft, V. A.; Writing – review & editing, V. 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. Bereza M. M., Shuba M.V. (2025) Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku tsyfrovizatsii ekonomiky Finliandii : kvalifikatsiina robota bakalavra : spetsialnist 292 – Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny : osvitalia prohrama «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny» [Current state and prospects for the development of digitalization of the Finnish economy: bachelor's thesis: specialty 292 – International Economic Relations: educational program

«International Economic Relations»]. Kharkiv : Kharkivskyi natsionalnyi universytet imeni V. N. Karazina. Retrieved from <https://ekhnui.karazin.ua/handle/123456789/23446> [in Ukrainian]

2. Hurzhyi, P. (2024). Tsyfrovi tekhnolohii v upravlynskomu protsesi zakladiv okhorony zdorovia [Digital technologies in the management process of healthcare institutions]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 70. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-113> [in Ukrainian]

3. Kostrikov A. V. (2019) Informatyzatsiia sfery okhorony zdorovia [Informatization of the healthcare sector]. Naukove zabezpechennia ekonomichnoho rozvytku, pravovoho rehuliuвання i upravlinnia v ahropromyslovomu kompleksi : Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia, 29 ber. 2019 r., Poltava. S. 204-206. [in Ukrainian]

4. Lishchynska L.B., Yaremko S.A., Kopniak K.V., Hulivata I.O., Husak L.P. (2018) Informatsiini tekhnolohii u sferi okhorony zdorovia: monohrafiia [Information technologies in the field of health care: monograph]. Vinnytsia: Vydavnycho-redaktsiinyi viddil VTEI KNTEU. 240 s. [in Ukrainian]

5. Malikina O., Poliakova O., V. Andriash (2019) Mizhnarodnyi dosvid finansuvannia reform u sferi okhorony zdorovia [International experience in financing reforms in the field of health care]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. № 5. Retrieved from <https://doi.org/10.34132/pard2019.05.01> [in Ukrainian]

6. Martynenko O. V., Maliarova L. V. (2024) Tsyfrova transformatsiia okhorony zdorovia: metodychni rekomendatsii dlia praktychnykh zaniat zdobuvachiv vyshchoi medychnoi osvity 2-ho roku navchannia z dystsypliny «Medychna informatyka» [Digital transformation of healthcare: methodological recommendations for practical classes for 2nd year medical students studying in the discipline «Medical Informatics»]. Kharkiv: KhNU imeni V. N. Karazina. Retrieved from <https://ekhnui.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/d961507b-f54a-4ac7-a9ac6f526af3b52c/content> [in Ukrainian]

7. Safonov Yu.M., Korotun O.P. (2024). Innovatsiini tekhnolohii v medytsyni na stadii tsyfrovoi transformatsii ekonomiky [Innovative technologies in medicine at the stage of digital transformation of the economy]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. №9. Retrieved from <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.9.20> [in Ukrainian]

8. Slobodian N. O., Panchyshyn N. Ya., Kondratiuk V. V., Lytvynova O. N., & Petrashyk Yu. M. (2025). Vprovadzhennia elektronnykh medychnykh zapysiv: perevahy, vyklyky ta rol v upravlinni zakladamy okhorony zdorovia [Implementation of electronic medical records: benefits, challenges and role

in the management of health care institutions]. *Visnyk sotsialnoi hihiieny ta orhanizatsii okhorony zdorovia Ukrainy*. № 1. Retrieved from <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2025.1.15342> [in Ukrainian]

9. Shlapko T.V., Starynskyi M.V., Myrhorod-Karpova V.V., Vysotskyi A.I., Shein D.S. (2022) Pravove zabezpechennia transformatsii sfery okhorony zdorovia u svitli medychnoi reformy z ohliadu na yevrointehratsiini protsesy [Legal support for the transformation of the healthcare sector in the light of medical reform in view of European integration processes]. *Elektronne naukove vydannia «Analitychno-porivnialne pravoznavstvo»*. № 7. Retrieved from <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2021.03.27> [in Ukrainian]

10. Chen Y., Zhao K, Liu G, Chen W. (2023) Health technology assessment to inform decision making in China: progress, challenges, and sustainability. *BMJ*. №. 381. Retrieved from <https://doi.org/10.1136/bmj-2021-068910> [in English]

11. COVID-19 як головний драйвер цифрової трансформації у світі (2022) Retrieved from <https://www.donor.ua/news/2348> [in Ukrainian]

12. Digital Health and Artificial Intelligence (AI): Rapid Development of New Technologies and Regulatory Frameworks Will Transform the Sector (2022). Sidley. 2022. Retrieved from <https://www.sidley.com/en/us/sidley-pages/trendspotting-2022/digital-health-and-artificial-intelligenceai/> [in English]

13. Digital Health Roadmap 2023-2027 (France) (2023) // Digital Health Uptake (DHU). Retrieved from <https://digitalhealthuptake.eu/radar-repository/digital-healthroadmap-2023-2027-france/> [in English]

14. Digital Healthcare 2025 France (2025) // Chambers and Partners. Une 26, 2025. Retrieved from <https://practiceguides.chambers.com/practice-guides/digitalhealthcare-2025/france/trends-and-developments> [in English]

15. eHealth Strategy Austria (eHealth-Strategie Österreich) (2024). Retrieved from <https://digitalhealthuptake.eu/radar-repository/ehealth-strategy-austria-ehealthstrategie-osterreich/> [in English]

16. Electronic cross-border health services (2024) // European Commission. Retrieved from https://health.ec.europa.eu/ehealth-digital-health-and-care/digital-health-andcare/electronic-cross-border-health-services_en [in English]

17. Ellingsen G., Hertzum M., Melby L., Toussaint P. J. (2022) National integration components challenge the Epic implementation in Central Norway. *Studies in Health Technology and Informatics*. № 294. <https://doi.org/10.3233/SHTI220522> [in English]

18. Mozolewska P. (2025) Poland rises to sixth in EU digital health transformation, reports new study. *Euractiv*, 27 Oct., 2025. Retrieved

from <https://www.euractiv.com/news/poland-rises-to-sixth-in-eu-digital-healthtransformation-reports-new-study/> [in English]

19. Zhovnirchuk Ya., Shtyrov O. (2024). Kontsept «hromadske zdorovia» cherez pryzmu dosiahnennia tsilei staloho rozvytku v haluzi okhorony zdorovia Ukrainy. [The concept of «public health» through the prism of achieving sustainable development goals in the healthcare sector of Ukraine]. *Naukovi perspektyvy*. № 11(53). Retrieved from [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11\(53\)-179-192](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11(53)-179-192) [in Ukrainian]

20. Natalia Dragomyretska, Yuliana Palagnyuk, Victoria Andriyash, Iryna Matvieienko, Dmytro Samofalov (2022). The introduction of modern technologies in public administration in the context of globalization. *International journal of computer science and network security*. vol. 22. no. 2. pp. 334-340 <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.2.42> [in English]

Відомості про автора / Information about the Author

Вікторія Андріяш, доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування юридичного факультету Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>

Viktoria Andriiash, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net. <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>

Andriiash, V. (2026). Digital transformation of healthcare systems: international practices, partnerships and regulatory approaches. *Public Administration and Regional Development*, 31, 10-29. <https://doi.org/10.34132/pard2026.31.01>

DOI 10.34132/pard2026.31.02

Отримано: 04 червня 2025

Змінено: 22 листопада 2025

Прийнято: 03 січня 2026

Опубліковано:

31 березня 2026

Received: 04 June 2025

Revised: 22 November 2025

Accepted: 03 January 2026

Published:

31 March 2026

Vitalii Vasyliiev

FORMATION AND IMPLEMENTATION OF A SUSTAINABLE ENERGY AND CLIMATE ACTION PLAN AS THE BASIS FOR THE ENERGY MANAGEMENT SYSTEM IN PUBLIC ADMINISTRATION

The article provides a comprehensive analysis of the process of formation and implementation of the Sustainable Energy and Climate Action Plan (SECAP) as a key instrument of the public energy management system at the local self-government level. Using the example of the Zhytomyr City Territorial Hromada, the institutional, organizational, and procedural mechanisms that ensured the integration of sustainability principles into the main areas of municipal governance are examined. The research methodology, based on a systems approach and content analysis of official documents, allowed for the reconstruction of the full life cycle of the SECAP—from strategic planning and the development of target indicators to the establishment of a monitoring system involving key stakeholders.

Special attention is given to a critical analysis of the challenges associated with plan implementation under conditions of full-scale Russian aggression. It is demonstrated that wartime conditions not only highlighted issues of energy security and independence but also served as a catalyst for the accelerated transformation of local energy policy. The article identifies specific adaptive mechanisms employed by the community to overcome crisis phenomena, particularly regarding the diversification of energy supply sources and urgent modernization of critical infrastructure. A set of practical recommendations is provided

for adapting this experience to other Ukrainian hromadas facing similar security and sustainability challenges.

Keywords: *energy management, SECAP, sustainable development, public administration, territorial hromada, climate adaptation, energy security, wartime conditions.*

General statement of the problem. In the current context of increasing climate challenges, rising energy costs, and growing concerns regarding energy security, the development of public administration systems in the energy sector becomes particularly relevant. Public administration serves as the framework in which national and local energy policies are formed and implemented, with local self-government bodies acting as key actors in applying energy management tools aimed at ensuring the sustainable development of territorial communities.

An important component of the local public energy management system is the Sustainable Energy and Climate Action Plan (SECAP), which ensures the integration of energy, climate, and management decisions into strategic planning processes and the implementation of municipal policy. However, the practice of SECAP implementation in Ukraine reveals a number of managerial challenges, including insufficient institutional capacity of public authorities, limited intersectoral cooperation, shortages of financial and human resources, and underdeveloped mechanisms for monitoring and evaluating the effectiveness of energy management measures.

These processes are further complicated by the conditions of full-scale military aggression against Ukraine, which have significantly affected the functioning of critical energy infrastructure and highlighted the need for the rapid review of management decisions in the energy sector. Under these conditions, public administration and energy management must transform into adaptive systems capable of ensuring energy resilience, security, and continuity of territorial community development. This underlines the need for further research aimed at summarizing SECAP implementation practices and developing effective management mechanisms within the public energy management system.

Analysis of Recent Research and Publications. The issues of energy management, improving energy efficiency, and rational use of fuel and energy resources in modern conditions have been studied by both domestic and international researchers. In particular, the works of N.E. Krasnostanova, S.A. Yaromich, and O.V. Yatsenko justify the feasibility of implementing energy management systems in Ukrainian enterprises as a tool to reduce energy costs and improve operational efficiency [28]. The authors emphasize the formation of corporate energy strategies and their interconnection with national energy security.

Theoretical and methodological aspects of energy management development, as well as the definition of priorities for the 21st century, are addressed in the works of O.V. Kyrylenko, S.P. Denysiuk, and I.V. Blinov, where the necessity of a comprehensive approach to energy consumption management, the integration of innovative technologies, and the adaptation of national policy to modern European trends is emphasized [29]. The researchers underline the role of state regulation and scientific-technical progress in ensuring sustainable development of the energy sector.

A separate group of publications focuses on the analysis of European Union legislative initiatives and their implementation in Ukraine. For instance, V. Vasyliiev conducted a comparative analysis of public energy management mechanisms in Ukraine and Poland, identifying key factors affecting the effectiveness of energy policy implementation [30]. At the same time, despite extensive scholarly work, several questions regarding the practical implementation of energy management systems amid the transformation of public administration remain insufficiently studied, highlighting the relevance of further research in this field.

Analysis of recent research and publications. The aim of the article is a comprehensive study of the formation and implementation process of the Sustainable Energy and Climate Action Plan as the main instrument of the energy management system in public administration of the Zhytomyr City Territorial Hromada, as well as an assessment of its role in ensuring sustainable territorial development, enhancing energy security, and adapting local energy policy to modern crisis challenges. To achieve this aim, the study analyzes the theoretical

and methodological foundations of public administration and energy management at the local level, examines institutional and organizational prerequisites for SECAP development, identifies key stages of its implementation, and explores mechanisms for interaction with the community's main stakeholders. Special attention is paid to assessing the impact of wartime conditions on SECAP implementation and the functioning of the public energy management system, as well as summarizing the practical experience of Zhytomyr City Territorial Hromada in order to develop recommendations for adapting energy management tools for other Ukrainian hromadas.

The scientific novelty of the study lies in a comprehensive approach to analyzing SECAP implementation as a public administration tool at the local level, including the consideration of institutional, organizational, and procedural aspects, as well as evaluating the impact of crisis factors, particularly wartime aggression, on the effectiveness of the energy management system. The study allows not only for the reconstruction of the full SECAP implementation cycle but also for proposing practical mechanisms for adapting and improving energy management policies that can be applied in other Ukrainian hromadas facing similar sustainability and security challenges.

The conclusions of the analysis emphasize that effective SECAP implementation in public administration is a key factor in improving energy efficiency and energy security at the local level, as well as promoting the integration of sustainable development principles into the strategic planning of the community. The results allow for the evidence-based formation of management decisions and practical recommendations for improving the energy management system and enhancing the resilience of local self-government under current economic and security challenges.

Presentation of the Main Material of the Study. Contemporary global challenges, such as climate change, economic decarbonization, and ensuring energy security, require active measures at all levels of governance. Local self-government plays a particularly important role, as it is at the community level that specific energy efficiency projects are implemented, renewable energy sources are introduced, and infrastructures are adapted to climate change.

The purpose of this article is a comprehensive analysis of public administration mechanisms aimed at sustainable energy development, using the Zhytomyr City Territorial Hromada as an example, which developed an ambitious Action Plan until 2050 [22]. The article addresses the following tasks: to analyze the regulatory framework and strategic orientations of the plan; to investigate the organizational model of its implementation; to assess the monitoring system and public engagement; to identify factors that facilitate or hinder implementation, and to formulate practical conclusions.

The development and implementation of the Sustainable Energy and Climate Action Plan (SECAP) at the territorial hromada level is based on a complex multi-level system of legislative acts, methodological recommendations, and data management tools. This system integrates Ukraine's international commitments, national strategic policy, sectoral regulation, and local programmatic documents, creating a comprehensive legal and technical foundation for local action.

The foundation consists of international agreements ratified by Ukraine: the UN Framework Convention on Climate Change (1996) [1] and the Paris Agreement [3]. The Paris Agreement, through the updated Nationally Determined Contribution (NDC), establishes the obligation of the state and, accordingly, territorial hromadas to achieve clear, measurable greenhouse gas emission reduction targets.

At the national level, long-term priorities and direct requirements for communities are established through key strategic documents: the Energy Strategy of Ukraine until 2035 («Security, Energy Efficiency, Competitiveness») [8], the Low-Carbon Development Strategy until 2050 [9], and the Strategy for Environmental Safety and Climate Change Adaptation until 2030 [10]. Among the latest programmatic documents, the National Energy and Climate Plan (NECP) until 2030 [19] plays a central role, integrating energy and climate goals and directly influencing the content of local SECAPs. It is complemented by the National Action Plan for Energy Efficiency until 2030 [14]. Sectoral legislation includes the laws «On Alternative Energy Sources» [2], «On Energy Efficiency» [5], «On the Energy Efficiency Fund» [6], as well as the Law «On Local Self-Government in Ukraine» [31], which serves as the legal basis for the powers of communities in the energy and climate sector.

The immediate basis for developing a specific community SECAP is its own strategic and operational documents. In Zhytomyr, these include the Integrated Development Concept of Zhytomyr City until 2030 [21], which defines overall sustainable development goals, within which energy and climate policy is implemented, as well as the Municipal Target Program «Municipal Energy Plan of Zhytomyr City Territorial Hromada for 2021–2024» [20], which served as a transitional operational document and laid the foundation for a full SECAP.

Practical implementation is impossible without a high-quality methodological and informational basis. The main guiding document is the Methodology for Developing Local Energy Plans [16]. Standardized reporting and monitoring, requiring data digitization (SCADA, automated commercial energy accounting systems), also play a critical role. Data management policies and Business Intelligence tools allow for the development of standards for data collection, processing, and analytics, converting raw information into substantiated management decisions.

The modern regulatory framework of SECAP is a dynamic, multi-level, and integrated system stretching from global climate agreements to specific local programs. Its core today is the National Energy and Climate Plan until 2030 [19], which harmonizes state and community efforts. Successful implementation depends on the community's ability to align its own strategies (Development Concept) with NECP requirements, transform operational plans (Municipal Energy Plan) into a full SECAP, and implement modern systems for data collection, analysis, and monitoring. The combination of regulatory discipline, quality methodology, and effective data management turns legal requirements into real energy and climate results at the local level.

The study of the formation, content, and prospects of the Sustainable Energy and Climate Action Plan of Zhytomyr City Territorial Hromada is based on a combination of general scientific and specialized public administration methods. The methodological basis of the work combines the analysis of regulatory and strategic documents of local self-government bodies with the interpretation of the socio-economic and political-administrative context of their implementation.

The empirical base of the study consists of official public and internal documents of the Zhytomyr City Council and its executive bodies. These include the approved SECAP as the key object of analysis, City Council session decisions regarding its adoption, amendments, and financing, as well as materials from relevant structural subdivisions of the City Council in the field of energy management, housing and utilities, and economic development. A separate group of sources consists of reports on SECAP implementation, analytical notes, presentation materials, and statistical data on energy consumption of municipal enterprises and city infrastructure.

Of particular importance to the study are factual data on the dynamics of consumption of primary energy carriers, particularly natural gas and electricity by municipal enterprises of Zhytomyr during 2010–2020 (Fig. 1).

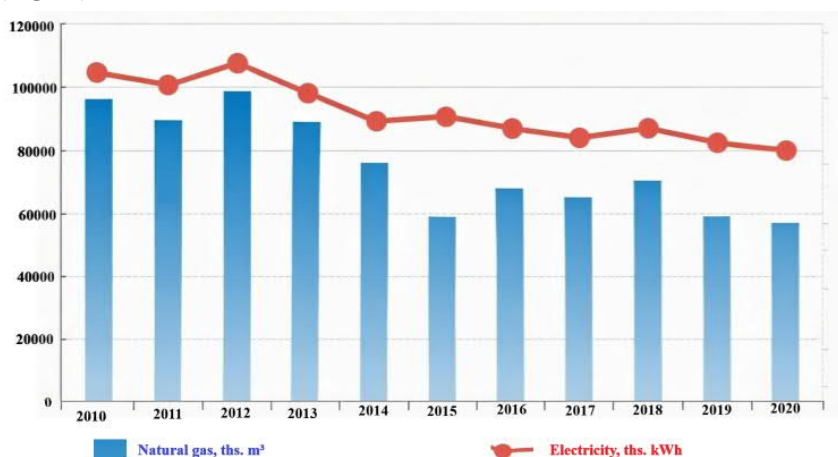


Fig. 1. Dynamics of the consumption of primary energy carriers by Zhytomyr Heating and Utilities Company (KPT «ZhKTE») in 2010–2020.

Source: developed by the author based on analytical materials of Zhytomyr City Council [20,21,22,23].

These indicators allow assessing the baseline conditions for the formation of the Sustainable Energy and Climate Action Plan (SECAP), verifying the realism of its defined target benchmarks, and tracking

existing trends that inform managerial interventions. Such data serve as an objective foundation for analyzing declared political priorities and the practical mechanisms for their implementation.

Methodologically, the study relies on a systems approach, which enables consideration of the SECAP not as a collection of individual projects but as a holistic instrument of public governance for the community's energy development. Within this framework, the analysis covers the structure of the plan, the interconnection between defined goals, objectives, implementation tools, and monitoring mechanisms, as well as the degree of alignment between strategic and operational levels of management.

For an in-depth study of the SECAP content, elements of content analysis were employed to identify key priorities of the community's energy and climate policy, determine dominant intervention areas (building energy efficiency, renewable energy development, heat supply modernization, transportation), and the types of instruments used by local authorities. Special attention was given to the formulation of goals and indicators, their quantitative content, and correspondence with the available community resources.

Institutional analysis focused on examining the organizational and managerial mechanisms for SECAP implementation. In this context, the study considered the distribution of powers among executive bodies of the City Council, existing interdepartmental coordination mechanisms, reporting and evaluation procedures, and potential institutional constraints that could affect plan effectiveness.

The results of the analysis are interpreted in two interconnected contexts. First, the SECAP is viewed as an element of the implementation of European and national approaches to climate and energy policy, particularly within the framework of the «Covenant of Mayors» initiative [24] and relevant national legislation. Second, an assessment is made of the alignment of SECAP goals and measures with the actual socio-economic conditions of Zhytomyr City Territorial Hromada, its infrastructure status, and level of energy dependence.

Thus, the applied methodology provides a comprehensive analysis of the SECAP as a public governance tool, allowing identification of

its strengths, problem areas, and potential for replicating Zhytomyr's experience in other Ukrainian territorial communities.

The transition to sustainable energy requires local authorities to perform new functions that combine regulatory, coordination, and incentivizing roles. Conceptually, this process is based on the principles of the European Green Deal and the «Covenant of Mayors for Climate and Energy» initiative [24], which Zhytomyr joined. A key task is transforming the local energy sector toward energy efficiency, development of local renewable sources, and infrastructure adaptation. Effective public governance in this field involves not only planning but also creating institutional conditions, mobilizing financing, and establishing partnerships.

Analysis of the Sustainable Energy and Climate Action Plan of Zhytomyr [23] reveals a clear and systematic hierarchy of goals that ensures linkage between strategic vision and practical implementation. The long-term vision to 2050 is formulated as achieving climate neutrality and a full transition to 100% renewable energy in the community's overall energy balance. This transformational trajectory is reinforced by specific quantitative benchmarks: an 80% reduction in CO₂ emissions and a significant increase in «green» energy generation compared to the 2010 baseline.

Ambitious long-term goals are detailed in a system of intermediate targets to 2030, making the strategy manageable. The most critical interim target is a 38.7% reduction in greenhouse gas emissions. However, the target framework is not limited to mitigation alone. It comprehensively includes adaptation objectives, critical for enhancing city resilience, such as development of cycling infrastructure, reduction of sealed surfaces to mitigate urban heat, and intensified waste management.

The formulation of adaptation goals is informed by scientifically grounded climate change projections. Expected warming will affect all sectors of community life, including building energy consumption, public health, and infrastructure condition. Effective planning requires understanding the nature of anticipated climatic changes. As shown in Fig. 2, the most intensive temperature increases are expected in summer and winter, particularly by the end of the 21st century. This trend will drive higher energy needs for cooling during hot periods and may

alter heating regimes in winter. Accounting for these projected trends is essential for developing a sustainable and economically balanced development strategy.

A socially oriented block of goals addresses energy poverty. This involves both direct support to vulnerable groups and structural measures for energy modernization of the housing stock to reduce utility costs.

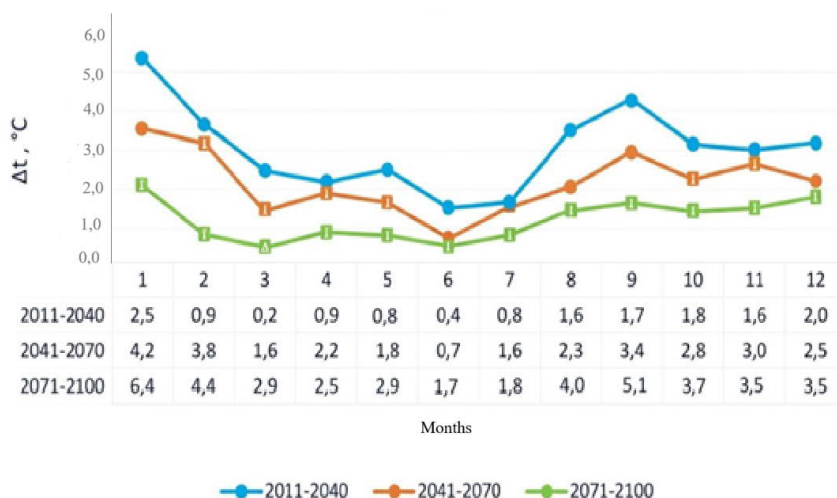


Fig. 2. Modeling of temperature regime dynamics: projected deviations of average monthly temperatures (°C) over three thirty-year periods under a realistic high-emission scenario (RCP 8.5) compared with the climate norm of 1981–2010.

Source: developed by the author based on analytical materials of Zhytomyr City Council [20,21,22,23].

The SECAP's goal hierarchy demonstrates a comprehensive understanding of sustainable development, systematically integrating environmental (emission reduction, adaptation), social (combating energy poverty), and economic (transition to renewables, energy efficiency) aspects. This approach transforms the document from a mere list of measures into a coherent strategic framework that responds to global challenges (climate change) and local needs (energy independence, quality of life). Incorporating climate projections (Fig. 2) ensures

scientific substantiation of planned adaptation measures and allows the community to prepare for real future challenges.

Effective implementation of complex cross-sectoral strategies such as the SECAP requires not only the existence of a plan but also the establishment of a specialized institutional mechanism capable of overcoming traditional fragmentation across municipal governance areas. In response, Zhytomyr City Territorial Hromada formed a permanent specialized working group [23,22]. Its creation represents a shift from isolated departmental actions to a systemic, coordinated policy in energy and climate.

The working group is chaired by the First Deputy Mayor, providing necessary administrative leverage and a direct link to senior community leadership. Members include heads of key City Council structural units responsible for economic development, budget planning, transport systems, municipal services, education, healthcare, ecology, and urban planning. This composition ensures horizontal coordination, integrating energy policy into the overall socio-economic development strategy.

A notable feature is the inclusion of direct operational actors—directors of major municipal enterprises such as Zhytomyr Heating and Utilities and Zhytomyr Water Utility – ensuring vertical integration, creating a direct link between strategic planning at the City Council level and operational enterprise activities. This structure allows alignment of investment programs with SECAP goals and rapid resolution of technical and resource issues.

The organizational architecture of this coordination mechanism is illustrated in Fig. 3.

The working group's functional responsibilities go beyond ordinary consultation. Its key tasks include:

1. Organizational and technical support: coordinating schedules, monitoring project implementation stages.
2. Problem identification and resolution: operational analysis of barriers arising during implementation and finding interdepartmental solutions.
3. Analytical and advisory activities: preparing recommendations to optimize measures, adjusting plans due to changing external conditions, and improving financing mechanisms.

HEAD OF THE WORKING GROUP		
First Deputy Mayor for the Activities of the Executive Bodies of the Zhytomyr City Council		
COORDINATOR OF THE WORKING GROUP		
Head of the Department of Infrastructure Projects, Energy Efficiency and Projections, Department of Energy Resources, Zhytomyr City Council		
MEMBERS OF THE WORKING GROUP		
Director of the Department of Economic Development, Zhytomyr City Council	Deputy Head of the Department of Housing and Communal Services, Zhytomyr City Council	Head of the Department for Youth and Sports, Zhytomyr City Council
Director of the Department of Budget and Finance, Zhytomyr City Council	Head of the Department of Communal Services, Zhytomyr City Council	Head of the Department of Culture, Zhytomyr City Council
Deputy Director of the Department of Urban Development and Land Resources, Zhytomyr City Council	Head of the Department of Transport and Communications, Zhytomyr City Council	Head of the Department of Health Care, Zhytomyr City Council
First Deputy Director of the Department of Education, Zhytomyr City Council	Deputy Head of the Department of Architecture and Urban Planning, Zhytomyr City Council	Head of the Department of Municipal Development, Zhytomyr City Council
Head of the Strategic Development Service of the Municipal Enterprise “Zhytomyr City Information and Technology Center”, Zhytomyr City Council	Head of the Department of Ecology and Natural Resources, Zhytomyr City Council	Director of the Municipal Institution “City Development Agency”, Zhytomyr City Council
Director of the Municipal Enterprise “Zhytomyrvodokanal”, Zhytomyr City Council		

Fig. 3. Structural-functional model of the working group for implementing energy-climate initiatives within local self-government.

Source: developed by the author based on analytical materials of Zhytomyr City Council [20,21,22,23].

Thus, the established coordination structure functions as a central «hub,» transforming SECAP’s strategic provisions from a document into concrete managerial decisions, investment programs, and operational actions. This mechanism is a key institutional tool ensuring resource consolidation, action alignment among stakeholders, and practical implementation of long-term sustainable energy transformation goals.

Successful implementation of the SECAP also requires sustained public consensus, active stakeholder engagement, and systematic communication

by local authorities. In Zhytomyr, stakeholder engagement was established as a core principle of SECAP governance, employing a differentiated approach tailored to various groups, ensuring both political support and practical realization across sectors and sites.

Stakeholders were divided into internal and external groups to adapt interaction tools to their functions, powers, and interests. Internal stakeholders included local authorities, energy managers of public institutions, heads of condominium associations (OSBB), municipal utilities, and local businesses. Local authorities (council deputies and relevant departments) ensured political legitimacy, integration into strategic documents, and budget financing. Communication emphasized economic and social impacts, cost reduction, and energy security, through meetings, analytical presentations, and briefings.

Energy managers implemented energy efficiency measures in schools, hospitals, and kindergartens. Regular training seminars and practical workshops in energy monitoring, data analysis, and modernization proposals enhanced their capacity, transitioning from ad hoc solutions to data-driven energy management.

Heads of Condominium Association (COA) and housing organizations acted as intermediaries between the city and residents in housing modernization. Communication combined consultations, detailed explanations of financial mechanisms, and demonstration of pilot project results, reducing mistrust and stimulating participation in efficiency programs.

Local businesses were engaged as potential partners in innovative solutions and investment attraction. Information events demonstrated participation in energy service projects, use of modern technologies, and access to financial support programs, fostering public-private sector synergy.

External stakeholders included state authorities, international financial institutions, donor organizations, NGOs, and expert communities. Interaction with central authorities ensured SECAP alignment with national energy and climate policy and access to support programs. International financial institutions and donors financed capital-intensive projects, providing technical assistance, grants, and loans. Communication involved preparation

of high-quality investment proposals, participation in competitions, and transparent reporting.

A multi-level communication approach maintained dialogue and trust. Public discussions, working group meetings, educational events, and information campaigns fostered energy-efficient behavior. Transparency in financing and participation criteria enhanced trust and participation in housing modernization programs.

A monitoring, evaluation, and reporting system aligns with the Covenant of Mayors and the Global Protocol for Cities, enabling strategic management and adaptation. Monitoring includes energy consumption in municipal sectors, transport, and services, adjusted for external factors such as weather. Climate parameter monitoring informs adaptation measures and efficiency evaluation (Fig. 4).

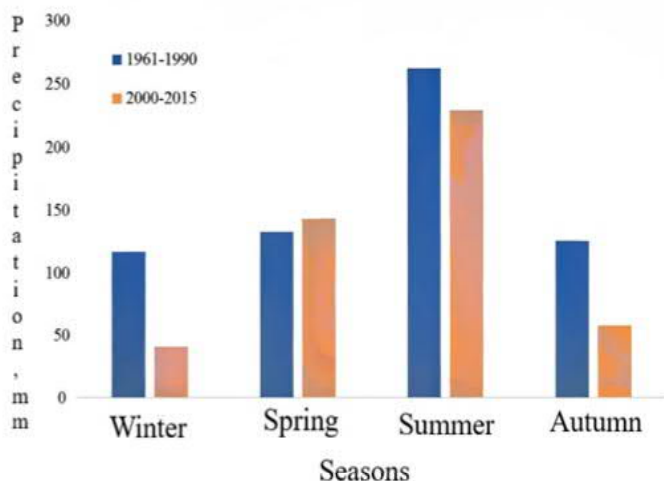


Fig. 4. Seasonal precipitation dynamics (mm) for 1961–1990 and 2000–2015.

Source: developed by the author based on analytical materials of Zhytomyr City Council [23].

Seasonal patterns, particularly summer peaks, affect drainage systems and green infrastructure planning. Comparing periods reveals

potential shifts, critical for adaptation planning in the context of climate change.

A Monitoring Cadastre of Emissions (MCE) tracks greenhouse gas dynamics by sector, updated every 2–4 years, providing an objective basis for evaluating policy impacts. Reporting occurs in two stages: interim reports every 2 years and full updates every 4 years, creating a continuous improvement cycle: planning → implementation → monitoring → evaluation → adjustment. The City Council's Department of Economic Development is responsible, integrating climate policy into overall governance.

The initial phase of energy transformation prioritized reducing energy consumption in key municipal enterprises and facilities, driven by both immediate budget savings and high impact potential.

The largest project was street lighting modernization, replacing 16,000 old lamps with 18,000 LED lights, increasing coverage while reducing energy consumption by ~50% (Fig. 5).

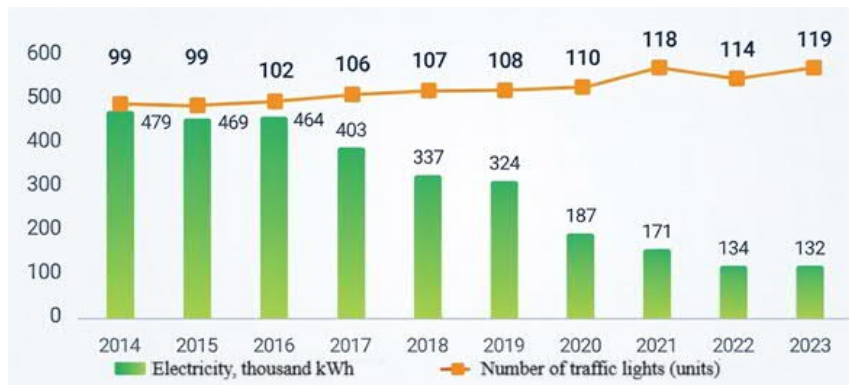


Fig. 5. Dynamics of street lighting network development and electricity consumption of streetlight objects in Zhytomyr, 2014–2023.

Source: developed by the author based on analytical materials of Zhytomyr City Council [20,22].

In addition to street lighting, similar measures were implemented in administrative buildings, schools, kindergartens, and hospitals. Replacing lighting fixtures, installing motion and presence sensors, and optimizing

equipment operating schedules enabled significant cumulative energy savings. These initiatives not only produced economic benefits but also served a demonstrative and educational function, showing residents and businesses the tangible results of energy saving and fostering a culture of resource-efficient behavior. Thus, the lighting modernization program became a catalyst for further changes, initiating a systematic approach to managing energy consumption at the municipal level and creating a financial resource for investment in subsequent, more complex projects.

Thanks to a World Bank loan, 10 km of main pipelines were replaced, significantly reducing water losses and the associated energy costs for water pumping. As a result, electricity consumption by the water utility decreased by 27%, helping the community comply with consumption limits during crisis-related outages.

At the core of Zhytomyr community's energy transformation strategy is an ambitious course toward the development of decentralized generation, which simultaneously addresses energy independence, resource efficiency, and carbon footprint reduction. This direction is based on the comprehensive use of local, renewable, and alternative energy resources.

Bioenergy became the first breakthrough area, thanks to the implementation of an innovative wood chip combined heat and power (CHP) plant with financial and technical support from the Swiss Confederation [27]. This facility, with an electrical capacity of 1.1 MW, allowed the generation of «green» electricity while significantly reducing the consumption of imported natural gas. The success of this pilot project created an imperative for further development: currently, the construction of another biomass CHP plant is planned with financing from the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) – the projected capacity is 2 MW of electricity and 10 MW of thermal energy. The cumulative effect of switching to alternative fuel is impressive: over ten years, the community's natural gas consumption has been nearly halved – from 100 million m³ to 48–49 million m³ – substantially improving the city's economic and energy resilience.

Gas-fired cogeneration has become a strategic solution to ensure the resilience of critical infrastructure during wartime blackouts. With support

from USAID [25], modular gas-piston units (GPU) were installed at existing city boiler plants. Their key advantage is the ability to operate in a completely isolated mode from centralized grids, providing electricity for boiler circulation pumps, control systems, and lighting. Economic efficiency is also significant: the cost of electricity produced by these units is three times lower than the market price. The completion of the planned six modular GPUs will fully supply electricity to the entire heat generation enterprise, covering 4.5 MW of demand.

Solar energy is developing as a means of diversification and meeting peak loads, particularly in municipal infrastructure facilities. The pilot project was the main sewage pumping station, equipped with solar panels with a capacity of 0.4 MW. The positive experience supports project scaling: it is planned to install solar power plants at 12 municipal water utility facilities with a total capacity of 2.6 MW. This measure will allow these critical facilities to fully cover their own energy needs in summer, reducing grid load and operational costs.

Energy-from-waste (RDF fuel) represents a long-term strategic vector, based on the community's existing infrastructure – a waste processing plant capable of producing high-calorific fuel from solid household waste. This creates a unique precondition for developing a waste-to-energy project that could potentially close the «energy-waste» loop, transforming the problem of waste disposal into a stable energy source for municipal needs.

The implementation of such a large portfolio of projects became possible through a combination of diverse financing sources and strong partnerships. The financial architecture for the construction of the biomass CHP included the community's own funds for preparatory work, EBRD loan resources, and, at the preparation stage, grant assistance from Switzerland [27]. The gas-piston units project was implemented with USAID support, and funds from the Slovenian government were used to develop solar energy. Another area is public-private partnership: a memorandum was signed with a private company for the installation of a large 25 MW GPU connected to the city's electrical network. Thus, the financing model is hybrid, allowing risk distribution and optimal use of instruments for each type of project.

The practical implementation of these innovative projects revealed several systemic challenges and barriers. Key issues included a shortage of qualified personnel capable of operating and maintaining modern high-tech equipment. Another significant limitation was the dependence on imported components and equipment, complicating supply chains and increasing project costs. There was also an urgent need for parallel modernization of outdated internal electrical networks at facilities, as new generating capacities often require an adequate level of grid readiness. Successfully overcoming these barriers critically depended on effective coordination among all key players: the city council (providing political support and budgetary decisions), the management of municipal utilities (responsible for technical implementation), and the executive authorities (providing overall management and communication with partners). This experience underscores that technological innovations in energy are accompanied by equally important institutional and managerial changes.

The full-scale Russian invasion in February 2022 fundamentally reshaped the context of implementing Zhytomyr community's Sustainable Energy and Climate Action Plan (SECAP). Long-term goals, designed over decades for emission reductions and gradual «greening» of the energy balance, were quickly transformed into urgent operational tasks for physical survival and energy resilience. The 2023–2024 energy crisis, caused by systematic attacks on Ukraine's energy infrastructure, with cumulative electricity outage durations reaching up to 22% of annual time in some periods, became a severe practical test (stress-test) for the community's strategy. The sustainable energy management system, which had been steadily built over previous years, was forced to operate under extreme deficit and instability conditions.

Policy and infrastructure adaptation to the new realities proceeded simultaneously along two interrelated directions, forming a dual-response model:

- The primary task was to minimize energy consumption without halting the city's vital activities. This prompted the acceleration and radicalization of existing programs.

- Full-scale replacement of outdoor lighting with LEDs was completed, reducing electricity consumption in this sector by 50%

without compromising service quality, freeing valuable kilowatts for other needs.

The involvement of international financing (World Bank, EBRD [26]) for replacing worn-out water utility and «Zhytomyrteplokomunenergo» networks not only improved service reliability but also significantly reduced technical losses and energy intensity of these systems.

This direction shifted from strategic to tactically critical. Conditions of regular full-scale blackouts made creating «islands» of energy independence a priority. The greatest focus was on the rapid installation of modular gas-piston cogeneration units (GPU) with USAID support. Their key advantage is the ability to operate fully autonomously, supplying electricity and heat to key facilities (boiler plants, water pumping stations, hospitals) even during prolonged disconnections from central networks. An additional important effect was economic benefit: the cost of electricity produced by such units was three times lower than the market price.

The wartime necessity to reduce dependence on imported gas gave a new impetus to local resource projects. The construction and operation of wood-chip CHPs, as well as the development of RDF fuel projects from waste, allowed the community to cut natural gas consumption almost in half compared to a decade ago, creating a powerful buffer against price fluctuations and supply interruptions.

Analysis of Zhytomyr community's experience confirms that an effective public energy management system can be established even under extremely difficult conditions; however, its success requires a comprehensive combination of strategic leadership, institutional capacity, and systemic openness to cooperation. The uniqueness of this case lies in the fact that the development and implementation processes of SECAP ran parallel with the challenges of full-scale Russian aggression, which intensified needs and transformed the sustainability strategy into a survival and recovery tool. Under wartime conditions, strategic planning becomes particularly significant: the long-term vision to 2050 must be combined not only with intermediate goals for 2030 but also with operational crisis plans based on detailed sectoral vulnerability analysis of infrastructure.

The creation of a high-level interdepartmental working group proved to be a critically important institutional solution, allowing the fragmentation of local authorities to be overcome and enabling rapid coordination of actions to restore and protect energy infrastructure. Financial resilience of policy under wartime conditions is achieved through even greater diversification of sources: in addition to the community budget, state programs («ENERGODIM») [5], and international grants, access to special recovery and humanitarian aid funds becomes critically important, aimed specifically at overcoming the consequences of war destruction. Transparent local support programs for Condominium Associations (COAs) and households in this context turn from energy-saving tools into means of social stabilization and population support.

Conclusions. Wartime conditions require constant review of priorities, rapid reallocation of resources to the most vulnerable areas, and the search for unconventional, fast solutions to ensure energy independence (e.g., deployment of decentralized renewable generation capacities). Recommendations for other communities aiming to develop energy management during wartime or post-war periods begin with mandatory analysis of new risks and infrastructure vulnerabilities. Implementation should start with projects that simultaneously solve several tasks: ensure energy independence, enhance the resilience of critical facilities (hospitals, resilience centers), and have a short implementation period. At the same time, it is necessary to maintain and develop institutional capacities and public communication, as trust and interaction are the foundation of resilience in crisis situations.

ФОРМУВАННЯ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПЛАНУ ДІЙ СТАЛОГО ЕНЕРГЕТИЧНОГО РОЗВИТКУ ТА КЛІМАТУ ЯК ОСНОВА СИСТЕМИ ЕНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

У статті здійснено комплексний аналіз процесу формування та впровадження Плану дій сталого енергетичного розвитку та клімату (ПДСЕРК) як ключового інструменту системи публічного енергоменеджменту на рівні місцевого самоврядування. На прикла-

ді Житомирської міської територіальної громади досліджено інституційні, організаційні та процедурні механізми, що забезпечили інтеграцію принципів сталості в основні напрями міського управління. Методологія дослідження, що ґрунтується на системному підході та контент-аналізі офіційних документів, дозволила реконструювати повний цикл життєвого циклу ПДСЕРК — від стратегічного планування та розробки цільових показників до побудови моніторингової системи із залученням ключових стейкхолдерів.

Особлива увага приділена критичному аналізу викликів, пов'язаних із реалізацією плану в умовах повномасштабної російської агресії. Доведено, що воєнні умови не лише актуалізували питання енергетичної безпеки та незалежності, але й стали каталізатором прискореної трансформації місцевої енергетичної політики. У статті виокремлено конкретні адаптаційні механізми, застосовані громадою для подолання кризових явищ, зокрема в напрямку диверсифікації джерел енергопостачання та термінової модернізації критичної інфраструктури. Сформовано комплекс практичних рекомендацій щодо адаптації цього досвіду для інших українських громад, які стикаються з аналогічними викликами безпеки та сталості.

Ключові слова: енергоменеджмент, ПДСЕРК, сталий розвиток, публічне управління, територіальна громада, кліматична адаптація, енергетична безпека, воєнні умови, відновлювана енергетика.

Author Contributions: Conceptualization, V. V.; Writing – original draft, V. V.; Writing – review & editing, V. V.; 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. Verkhovna Rada of Ukraine. (1996). Law of Ukraine «On Ratification of the United Nations Framework Convention on Climate Change» No. 435/96-VR, October 29, 1996. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435/96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
2. Verkhovna Rada of Ukraine. (2003). Law of Ukraine «On Alternative Energy Sources» No. 555-IV, February 20, 2003. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text> [in Ukrainian].
3. Verkhovna Rada of Ukraine. (2016). Law of Ukraine «On Ratification of the Paris Agreement» No. 1469-VIII, July 14, 2016. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1469-19#Text> [in Ukrainian].
4. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2016). Concept for the Implementation of State Climate Change Policy until 2030 (Resolution No. 932-r, December 7, 2016). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2016-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
5. Verkhovna Rada of Ukraine. (2017). Law of Ukraine «On the Energy Efficiency Fund» No. 2095-VIII, June 8, 2017. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2095-19#Text> [in Ukrainian].
6. Verkhovna Rada of Ukraine. (2017). Law of Ukraine «On Energy Performance of Buildings» No. 2118-VIII, June 22, 2017. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-19#Text> [in Ukrainian].
7. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017). Concept for the Implementation of State Policy in the Field of Heat Supply (Resolution No. 569-r, August 18, 2017). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/569-2017-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
8. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017). Energy Strategy of Ukraine until 2035: «Security, Energy Efficiency, Competitiveness» (Resolution No. 605-r, August 18, 2017). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
9. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine. (2018). Low Emission Development Strategy of Ukraine until 2050. Retrieved from: <https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2020/07/Strategiya-NVR-2050-1.pdf> [in Ukrainian].
10. Verkhovna Rada of Ukraine. (2019). Law of Ukraine «On the Basic Principles (Strategy) of the State Environmental Policy of Ukraine until 2030» No. 2697-VIII, February 28, 2019. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text> [in Ukrainian].

11. President of Ukraine. (2019). Sustainable Development Goals of Ukraine until 2030 (Decree No. 722/2019, September 30, 2019). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> [in Ukrainian].

12. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020). Concept for the Implementation of State Policy on Energy Efficiency of Buildings with a Focus on Nearly Zero-Energy Buildings (Resolution No. 88-r, January 29, 2020). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/88-2020-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

13. Verkhovna Rada of Ukraine. (2021). Law of Ukraine «On Energy Efficiency» No. 1818-IX, October 21, 2021. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text> [in Ukrainian].

14. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). National Energy Efficiency Action Plan until 2030 (Resolution No. 1803-r, December 29, 2021). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1803-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

15. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). Strategy of Environmental Security and Climate Change Adaptation until 2030 (Resolution No. 1363-r, October 20, 2021). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1363-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

16. Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine. (2023). Methodology for the Development of Local Energy Plans (Order No. 1163, December 21, 2023). Retrieved from: <https://ips.ligazakon.net/document/MK23A011?an=281> [in Ukrainian].

17. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). Concept of the State Target Economic Program for Supporting Building Thermal Modernization until 2030 (Resolution No. 1228-r, December 29, 2023). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1228-2023-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

18. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). Long-Term Strategy for Building Thermal Modernization until 2050 (Resolution No. 1228-r, December 29, 2023). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1228-2023-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

19. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). National Energy and Climate Plan of Ukraine until 2030 (NECP) (Resolution No. 587-r, June 25, 2024). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2024-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

20. Zhytomyr City Council. (2020). Municipal Target Program «Municipal Energy Plan of the Zhytomyr City Territorial Community for 2021–2024» (Decision No. 53, December 24, 2020, as amended). Retrieved from: <https://zt-rada.gov.ua> [in Ukrainian].

21. Zhytomyr City Council. (2019). Integrated Urban Development Concept of Zhytomyr until 2030 (Decision No. 1359, February 7, 2019). Retrieved from: <https://zt-rada.gov.ua> [in Ukrainian].

22. Zhytomyr City Council. (2025). Decision «On Approval of the Sustainable Energy and Climate Action Plan of the Zhytomyr City Territorial Community until 2050» No. 1339, April 15, 2025. Retrieved from: <https://zt-rada.gov.ua> [in Ukrainian].

23. Zhytomyr City Council. (2025). Sustainable Energy and Climate Action Plan (SECAP) of the Zhytomyr City Territorial Community until 2050 (Annex to Decision No. 1339). Retrieved from: <https://zt-rada.gov.ua> [in Ukrainian].

24. Covenant of Mayors for Climate & Energy. (n.d.). Official website. Retrieved from: <https://eu-mayors.ec.europa.eu/uk>

25. USAID. (n.d.). Energy Security Project. Retrieved from: <https://www.usp.kiev.ua/>

26. European Bank for Reconstruction and Development. (n.d.). Official website. Retrieved from: <https://www.ebrd.com/home>

27. Swiss Agency for Development and Cooperation. (n.d.). International cooperation with Ukraine. Retrieved from: <https://www.eda.admin.ch/countries/ukraine/uk/home/international-cooperation.html>

28. Krasnostanova, N., Yaromich, S., & Yatsenko, O. (2024). Pathways for implementing energy management at Ukrainian enterprises. *Kyiv Economic Scientific Journal*, 6, 70–79. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-10> [in Ukrainian].

29. Kyrylenko, O., Denysiuk, S., & Blinov, I. (2024). Energy management: New priorities of the 21st century. *Energy: Economics, Technology, Ecology*, 1, 7–18. Retrieved from: <https://doi.org/10.20535/1813-5420.1.2024.297508> [in Ukrainian].

30. Vasyliiev, V. (2024). Analysis of legislative initiatives of the European Union and their implementation in Ukraine and Poland in the context of public energy management. *Public Administration and Regional Development*, 26, 1293–1317. Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.10> [in Ukrainian].

31. Verkhovna Rada of Ukraine. (1997). Law of Ukraine «On Local Self-Government in Ukraine» No. 280/97-VR, May 21, 1997 (as amended). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Віталій Васильєв, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, юридичного факультету Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: tdcentermk@gmail.com, [https:// orcid.org/0009-0004-9560-3046](https://orcid.org/0009-0004-9560-3046)

Vitalii Vasyliiev, PhD Student at the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: tdcentermk@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0004-9560-3046>

Vasyliiev, V. (2026). Formation and Implementation of a Sustainable Energy and Climate Action Plan as the Basis for the Energy Management System in Public Administration. *Public Administration and Regional Development*, 31, 30-54. <https://doi.org/10.34132/pard2026.31.02>

DOI 10.34132/pard2026.31.03

Отримано: 11 червня 2025
Змінено: 23 листопада 2025
Прийнято: 15 січня 2026
Опубліковано:
31 березня 2026

Received: 11 june 2025
Revised: 23 november 2025
Accepted: 15 january 2026
Published:
31 March 2026

Liliia Muntian

NATIONAL SECURITY OF UKRAINE IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW: TRANSFORMATION OF APPROACHES AND MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

The article comprehensively examines the features of ensuring the national security of Ukraine in conditions of martial law as a special legal regime that functions during a period of full-scale armed aggression against the state. The article analyzes the current challenges and risks facing the public administration system, the security and defense sector and society as a whole, and also identifies key areas for transforming threat response mechanisms.

The main military and hybrid threats to national security in conditions of armed aggression are identified, including: direct combat operations, missile and air strikes on critical infrastructure, cyberattacks, information and psychological operations, economic pressure, energy blackmail, sabotage activities and attempts to destabilize the domestic political situation. It is emphasized that countering such threats requires the use of an integrated, interdisciplinary approach, effective coordination of actions of state authorities, military formations, law enforcement agencies, local governments, the private sector and civil society institutions.

The components of Ukraine's national security under martial law are characterized, in particular military, political, economic, information, cyber, energy, social and humanitarian security. It is substantiated that in wartime conditions their interdependence is significantly enhanced, and the effectiveness of ensuring each of them directly affects the

overall stability of the state. Special attention is paid to the role of public administration in forming an adaptive decision-making system, responding promptly to crisis situations and ensuring the continuity of the functioning of government bodies.

It is noted that the introduction of martial law entails a transformation of conceptual approaches to understanding national security, a shift in emphasis from predominantly preventive mechanisms to comprehensive measures of deterrence, defense and recovery. This involves changing the institutional mechanisms of public administration, strengthening centralization in certain areas, expanding the powers of security and defense sector bodies, as well as deepening integration between them and state authorities and local self-government bodies.

It is substantiated that increasing the level of national security of Ukraine in conditions of martial law is possible through the systematic adaptation of public administration mechanisms to wartime conditions, strengthening inter-sectoral interaction, implementing modern digital coordination and monitoring tools, as well as integration into a single functionally coordinated system of state authorities, the security and defense sector and local self-government bodies. It is determined that the key prerequisites for the effectiveness of such a system are strategic planning, transparency of management decisions, adequate resource provision and active participation of civil society in the formation and implementation of national security policy.

Keywords: national security, martial law, public administration, security and defense sector, public security, sustainability.

General statement of the problem. The armed aggression of the Russian Federation against Ukraine became a determining factor in rethinking approaches to ensuring national security as a basic condition for preserving state sovereignty, territorial integrity, democratic constitutional order, and human rights and freedoms. In conditions of full-scale war, national security appears not only as a military-defense category, but as a comprehensive system of protecting the state, society, and the individual from multidimensional threats.

The key legal and administrative instrument of the state's response to an act of armed aggression was the introduction of martial law, which provides for the concentration of administrative resources, the expansion of the powers of security and defense sector bodies, and the temporary restriction of certain rights and freedoms in order to guarantee public security and defense capability. At the same time, martial law became a catalyst for transformations in the public administration system, leading to the need for prompt decision-making, increased coordination between central and local authorities, and the formation of new mechanisms for interaction with civil society and international partners.

Along with traditional military threats, aggression has led to a large-scale spread of hybrid challenges covering the information, economic, energy, environmental and cyber spheres. In particular, the problems of countering disinformation, information and psychological operations, cybercrime, computer terrorism, interference in the work of critical infrastructure and the financial system of the state have become urgent. Energy blackmail, destruction of infrastructure facilities, manipulation of public opinion through digital platforms have become tools for waging modern warfare that goes beyond the classical battlefield.

In such conditions, the insufficiency of the traditional military-territorial approach to national security, which focused mainly on border protection and defense potential, is obvious. The modern approach involves the integration of military, information, cyber, economic, environmental and humanitarian components into a single system of strategic risk management. This involves expanding the meaning of the concept of "national security" to take into account real and potential threats, including hybrid threats (disinformation, cyberwarfare, economic destabilization), as well as implementing international security standards within the framework of Ukraine's European integration course and cooperation with the EU and NATO.

The new approach requires the introduction of flexible and adaptive legal norms capable of promptly responding to dynamic challenges, as well as the use of risk-based approaches based on the assessment of potential risks and their preventive management. The formation of a dynamic regulatory framework harmonized with European standards

should become the basis for strengthening the institutional capacity of the state in the security sector. At the same time, the human-centric dimension of national security is of particular importance, according to which its basis is the protection of human rights and freedoms, the provision of decent living conditions, social stability, and trust in state institutions.

Effective implementation of the updated national security policy requires interdisciplinary interaction of lawyers, public administration specialists, political scientists, economists, IT specialists, cybersecurity and environmental experts. Only the combination of their efforts will allow the formation of a holistic, scientifically sound and practically oriented state policy capable of ensuring the country's stability in conditions of prolonged armed aggression.

The relevance of the chosen topic is due to the fact that the approaches and mechanisms of public administration in the field of national security under martial law, firstly, reflect the real ability of the state to maintain sovereignty and territorial integrity, guarantee the functioning of institutions and ensure the survival of society in extreme conditions; secondly, they allow for a deeper understanding of the role of public administration as a key tool for coordination, resource mobilization and the formation of a long-term security strategy for Ukraine.

Analysis of recent research and publications. The issue of national security and its structural components has traditionally been the focus of attention of domestic legal, political and administrative science. These studies have acquired particular importance in the context of martial law and the transformation of the state's security environment. Theoretical and applied aspects of the formation and implementation of state policy in the field of national security, the functioning of the security and defense sector, the improvement of public administration mechanisms, as well as the provision of human rights and freedoms in crisis conditions are highlighted in the works of such domestic scientists as Yu. Bityak, S. Yevdokimenko, O. Yevtushenko, V. Zagurska-Antonyuk, I. Karikh, O. Kornievsky, L. Kochubey, O. Kudryavtsev, P. Skyba, I. Solopova, K. Sokoletska, O. Sukhodolya and others.

The works of the above authors reveal the conceptual foundations of national security, define its institutional and legal mechanisms, analyze

the relationship between public administration and security policy, and outline directions for improving legislative support in the relevant field. Considerable attention is paid to the issues of Ukraine's integration into the European and Euro-Atlantic security space, reforming the security and defense sector, and developing a system of strategic planning and risk management.

The scientific and theoretical basis for writing this article was the work of the above researchers, as well as the provisions of the Constitution of Ukraine, the norms of special legislation in the field of national security, defense, the legal regime of martial law, and the activities of state authorities and local self-government. In particular, the provisions of the Law of Ukraine "On National Security of Ukraine", the Law of Ukraine "On Legal Regime of Martial Law" and other regulatory legal acts that determine the organizational and legal principles of the functioning of the security and defense sector and the mechanisms for coordinating the activities of national security entities were used.

The comprehensive combination of scientific approaches and the regulatory framework made it possible to form a holistic vision of modern challenges in the field of national security and to substantiate directions for improving public administration mechanisms under martial law.

Formulation of the purpose of the article (task statement). As to transform approaches and mechanisms of public management of national security of Ukraine under martial law. To achieve this goal, the following tasks were set: to characterize the regulatory and legal component of ensuring national security, to identify threats to national security, the structure of national security, and to transform approaches and mechanisms of public management of the sphere of national security under martial law.

Presentation of the main material of the study. In the conditions of the Russian-Ukrainian war, national security as a state of protection of the state, society and the individual acquires a complex and multidimensional character and goes far beyond the limits of purely military or law enforcement activities. It ceases to be identified exclusively with defense capability or maintenance of public order, encompassing economic, social, environmental, informational, cybernetic, humanitarian and

cultural dimensions. Thus, security is considered as an integrated system of guarantees of sustainable development of the state and preservation of democratic values even in conditions of military confrontation.

The modern security environment is characterized by the emergence and simultaneous intensification of multidirectional threats. Informational ones include the spread of disinformation, manipulative propaganda, informational and psychological operations aimed at demoralizing the population and undermining trust in state institutions. Cyber threats manifest themselves in the form of attacks on state information resources, critical infrastructure facilities, and the financial system, which creates risks of disrupting the stability of key areas of life. Environmental challenges are associated with the destruction of industrial facilities, environmental pollution, and the undermining of the ecological security of regions. Economic threats include the need to restore destroyed infrastructure, ensure macrofinancial stability, create new jobs, support vulnerable categories of the population, and guarantee social cohesion. Physical threats manifest themselves in the risks of terrorist acts, sabotage, and the growth of crime, which requires enhanced protection of public order and the safety of citizens.

These military and hybrid threats not only complicate the functioning of the state mechanism, but also «impede progressive social development and stability of society», undermining trust in institutions and creating long-term consequences for national stability [24, c. 103; 27; 28]. That is why they cannot be overcome within the framework of isolated actions of individual authorities or sectors.

Effective response to modern challenges requires an integrated approach, which involves strategic coordination of the activities of state authorities, the security and defense sector, local governments, the private sector and civil society institutions. This approach is based on the principles of interagency cooperation, joint planning, information exchange, concentration of resources and the implementation of modern management and digital tools.

The use of an integrated model of ensuring national security allows for the formation of a holistic system of protecting the state, society and the individual from military and hybrid threats by mobilizing all

components of the security and defense sector, introducing a special legal regime of martial law, as well as consolidating efforts in the political, economic and social spheres. As a result, national security emerges as a strategic function of the state, aimed not only at repelling aggression, but also at ensuring the long-term stability and restoration of the country.

All this necessitates a comprehensive study of approaches and mechanisms of public administration to the national security of Ukraine. rethinking traditional approaches and developing a new comprehensive approach that combines political, economic, social, military, environmental, information and other tools. Given that public administration is defined by scientists as the management of society together with society, where various organizations, trade unions, civil society institutions, commercial institutions, other legal and private entities act as partners of public authorities in resolving issues important to society [3], in particular in the field of national security, which is «aimed at reducing and avoiding existing and possible threats to the normal development of the state» [5].

That is why we consider public administration in the field of national security as a holistic system of interconnected public authorities that exert targeted influence on the relevant objects of administration in order to timely identify, prevent and neutralize real and potential threats. In this sense, we are not talking only about the activities of individual state authorities, but about the coordinated interaction of various institutions that ensure the stability, resilience and security of the state.

It is advisable to analyze the national security of Ukraine in martial law through the prism of its structural components, as well as through the system of regulatory and legal norms and implementation mechanisms through which public administration bodies ensure its functioning. This involves the study of legal principles, institutional architecture, management procedures and practical tools aimed at effectively protecting the national interests of the state in a special period.

The normative and legal basis of national security in martial law is the Constitution of Ukraine [16], the Laws of Ukraine: «On National Security of Ukraine» [17], «On the Legal Regime of Martial Law» [20], as well as strategic documents in the field of security and defense. Their

provisions form the legal framework for the concentration of power and the mobilization of state resources in the legal regime of martial law. Martial law in the context of armed aggression was introduced in Ukraine on February 24, 2022 by Decree of the President of Ukraine No. 64/2022 «On the Introduction of Martial Law in Ukraine» [11].

Military threats to Ukraine's national security are multidimensional and complex, which leads to their division into external and internal. External threats include armed aggression against the state, temporary occupation of part of its territories, systematic missile and drone attacks, as well as increased sabotage and intelligence activities. At the same time, hybrid forms of confrontation are becoming particularly relevant, including information and psychological influence, cyberattacks on critical infrastructure facilities, attempts to interfere in the activities of government bodies and destabilize the socio-political situation.

Internal threats are primarily associated with the socio-economic consequences of the war, an increase in the burden on the public finance system, large-scale migration processes, demographic losses and risks of weakening social cohesion. Additional factors include a decrease in the level of economic activity, deterioration of the infrastructure, and psychological fatigue of the population in conditions of prolonged martial law. Under such circumstances, the priority and at the same time the duty of public authorities is to ensure the national security of Ukraine through the implementation of practical mechanisms in its key areas: military, public, economic, environmental, information and others. Each of these types of security is aimed at protecting strategically important areas of life, as well as at protecting the interests of the individual, society and the state. Only their coordinated and systematic provision creates the prerequisites for the sustainable development of the country and effective confrontation with modern challenges and threats [7, c. 104-105].

In our opinion, the introduction of martial law objectively necessitates a transition from a predominantly sectoral approach to the formation of national security to its systemic, comprehensive development. Such a transition involves the integration of all components of security policy into a single, coordinated model, within which individual areas do not function in isolation, but interact as elements of a holistic system.

Within the framework of the systemic approach, special emphasis is placed on strengthening the military component, improving the coordination of defense planning, and coordinating the activities of all entities in the security and defense sector. At the same time, it is important to cover the entire complex of security areas – from economic and information to cyber and environmental. A separate role is played by the application of legal mechanisms of responsibility for the spread of disinformation and other actions that may harm the state, its defense capability, or social stability.

In order to overcome military, hybrid and internal threats that can negatively affect the state, society and information space, we propose an integrated model of building national security under martial law. The specified model combines:

- a special legal regime;
- effective public administration mechanisms;
- the management triad «centralization – coordination – mobilization», the balance of which directly determines the effectiveness of its implementation.

The implementation of such a model is a multi-level and multifaceted process, in which priority is given to protection from military threats, ensuring the sovereignty and territorial integrity of the state, as well as the protection of its strategically important interests.

The structural components of national security are its corresponding types (see Table 1), which in martial law are implemented through a complex of interrelated measures in various areas – military, information, economic, cybersecurity and others. It is their systemic interaction that ensures the viability of the state and society, the preservation of sovereignty, territorial integrity, and the ability to recover in the face of long-term challenges.

The table 1 we propose demonstrates a departure from a narrow (military) understanding of national security. Characterizing the content of public administration subjects in the field of national security based on the analysis of threats and the development of a set of management decisions to prevent them. We agree with researchers who consider public administration in the field of national security as a risk management process that includes forecasting, identifying and countering threats [6, p. 7].

Table 1

**Components of national security of Ukraine
under martial law**

Types of national security	Content of types of national security under martial law	Key subjects
Military security	Counteraction to armed aggression, territorial defense, resource mobilization, development of the defense industrial complex (defense industrial complex)	AFU, NGU, SBU, TRO
Public and social security	Maintenance of law and order, protection of the civilian population, provision of social guarantees for veterans and IDPs, preservation of human capital	NPU, military administrations, local self-government bodies
Economic security	Protection of critical infrastructure, stability of the financial system, adaptation of business to war conditions, defense economy	CMU, Ministry of Finance, National Bank
Information security	Counteraction to propaganda, protection of the information space	NSDC, Ministry of Culture
Cybernetic security (Cybersecurity)	Protection of information and counteraction to disinformation, protection of critical infrastructure, state communication systems and the National System of Confidential Information communications (NSKZ), coordination of cyber defense measures.	Ministry of Digital, State Service for Special Communications and Information Protection of Ukraine, SBU
Energy security	Uninterrupted power supply	Ministry of Energy, operators
Humanitarian security	Protection of human rights, IDPs, social support	LSG, CEB

Source: compiled by the author

Mechanisms of centralization, coordination and mobilization in the field of public administration act as interrelated tools that ensure a holistic, coordinated and operational response of the state to challenges and threats to national security. They form the conceptual and organizational framework of an effective public administration system that is able to act comprehensively and proactively in conditions of crises, military conflicts and hybrid influences.

These mechanisms are the core principles of the functioning of the public administration system in the field of national security, as they cover all key dimensions of security policy – military, political, economic, social, informational and humanitarian. It is their integrated application that allows the state not only to respond to threats, but also to form resilience to them, strengthening defense capabilities and internal stability.

The mechanism of centralization ensures the formation of a clear management vertical, concentration of powers and responsibilities, which is critically important during emergencies or martial law. Coordination, in turn, is aimed at harmonizing the actions of various state authorities, the security and defense sector, as well as other institutions, ensuring their interaction within a single strategy. Mobilization, on the other hand, involves putting the national security system on high alert or operating on military principles, involving human, material, financial and information resources to protect the sovereignty, territorial integrity and constitutional order of the state.

Thus, the combination of centralization, coordination and mobilization creates the basis for effective management of security processes, allowing the state to act decisively, systematically and effectively in the face of modern multidimensional threats.

Military security, according to the Constitution of Ukraine [16], is entrusted to the Armed Forces of Ukraine (hereinafter referred to as the AFU) “a military state structure designed for the armed protection of the sovereignty and territorial integrity of Ukraine” [1, p. 472]. The AFU includes: «land forces, air forces, naval forces, airborne assault troops, Special Operations Forces, Territorial Defense Forces and Unmanned Systems Forces», which are capable of «deterring (localizing,

neutralizing, eliminating) threats to the security of the state of a military nature» [23, p. 25]. The activities of the AFU are aimed at deterring armed aggression and repelling it; protecting the air and maritime space of Ukraine; participating in measures to combat terrorism and piracy; acting in emergency situations and eliminating their consequences.

The key subject of ensuring national security is the law enforcement system of the state, which is a set of state bodies, legal institutions, methods and mechanisms aimed at protecting the individual, society and the state from unlawful actions. It ensures stability, law and order and the rule of law, performing both preventive and reactive functions in the field of security.

The following bodies occupy a central place in the structure of the law enforcement system of Ukraine:

- Courts – protect and restore violated rights, ensure justice and control over compliance with the rule of law;
- The Prosecutor's Office – supervises compliance with laws, supports public prosecution in criminal proceedings;
- The National Police of Ukraine – is responsible for maintaining public order, preventing and solving crimes, protecting the rights and freedoms of citizens;
- The Security Service of Ukraine (SBU) – ensures state security, counterintelligence activities and countering terrorism;
- The State Bureau of Investigation (SBI) and the National Anti-Corruption Bureau of Ukraine (NABU) – conduct specialized investigations of corruption and other serious crimes;
- The State Border Service – controls the state border, prevents illegal crossing and ensures security at the border;
- The National Guard of Ukraine – performs tasks to protect public order, ensure security in emergency situations and support the defense capability of the state;
- The State Emergency Service (SES) – prevents emergency events, eliminates their consequences, conducts evacuation of the population and rescue operations;
- Justice bodies and other specialized services that operate within the framework of current legislation, ensuring law and order, legality and protection of state interests.

Thus, the law enforcement system is an integrated complex, where each body performs its specific function, and their interaction allows us to effectively counteract threats to national security, ensure law and order, and protect citizens in peacetime and in crisis situations.

Public and social security, which is carried out by the Ministry of Internal Affairs, the National Guard, the Police, the State Emergency Service, and public formations to ensure public order, are of significant importance. They implement the «Strategy of Public Security and Civil Protection of Ukraine» [11], which defines the priorities and directions of the policy of protecting the rights, life, health, property, and normal life of citizens, society, and the state from threats related to public security and civil protection. The strategy is the basis for the formation of Ukraine's security policy, especially in conditions of full-scale war.

An important role in the national security system is played by public formations – voluntary associations of citizens «to participate in the protection of public order and the state border, to assist local government bodies, law enforcement agencies» [22]. Public formations involve citizens in the protection of public order, the state border, the fight against crime and administrative offenses, ensure security and law and order on the streets and in public places, interacting with law enforcement agencies. Through the created voluntary fire brigades, they help in extinguishing fires and other emergencies.

Researcher S. Evdokimenko, considering public security, emphasizes its focus on protecting important interests, rights and freedoms of a person, the role in this process of state bodies, local governments, their officials and the public. It is the public administration bodies that are responsible for coordinating measures to implement and protect national interests [2].

Public and social security is an integral part of national security, as it ensures the stability of society, the protection of citizens' rights and freedoms, and the preservation of national interests. It creates conditions for the effective functioning of the state and its development, ensuring the ability to resist both internal and external threats. In this sense, public and social security is not just a separate area of activity, but is a fundamental prerequisite for achieving overall national security, forming the basis for a stable socio-political environment.

An equally important role in ensuring the vital activity of society is played by economic security, which covers the financial, food, energy, investment and other sectors of the economy. It characterizes the level of protection of the national economy from internal and external threats and is a key factor in the sustainable development of the state. Ensuring economic security allows meeting the needs of the population, maintaining the country's competitiveness in the international arena, strengthening the defense potential and protecting the strategic interests of both the state and individual citizens.

The main components of economic security are:

- Resilience – the ability of the economy to withstand crisis phenomena and recover from negative impacts;
- Self-sufficiency – ensuring internal production capacity and independence from critical external resources;
- Competitiveness – the ability of the national economy to compete effectively in the world market;
- Protection of interests – a guarantee of the security of the economic, social and strategic assets of the state and citizens.

Thus, public, social and economic security interact and complement each other, forming a comprehensive basis for ensuring national security, sustainable development of the state and improving the quality of life of its citizens (Fig. 1.).

It should be emphasized that economic security is a fundamental basis that ensures the effective implementation of all other functions of the state, in particular defense, social and management. It forms a stable environment for the development of the state, strengthening its sovereignty and protecting national interests.

Information security is considered as a set of measures, methods and processes aimed at protecting information and controlling its use, modification, destruction or disclosure. The main goal is to ensure the confidentiality, integrity and availability of information. Information security covers both technical aspects (cybersecurity, cryptography, data protection systems) and organizational measures (policy development, personnel training, access control and risk management).

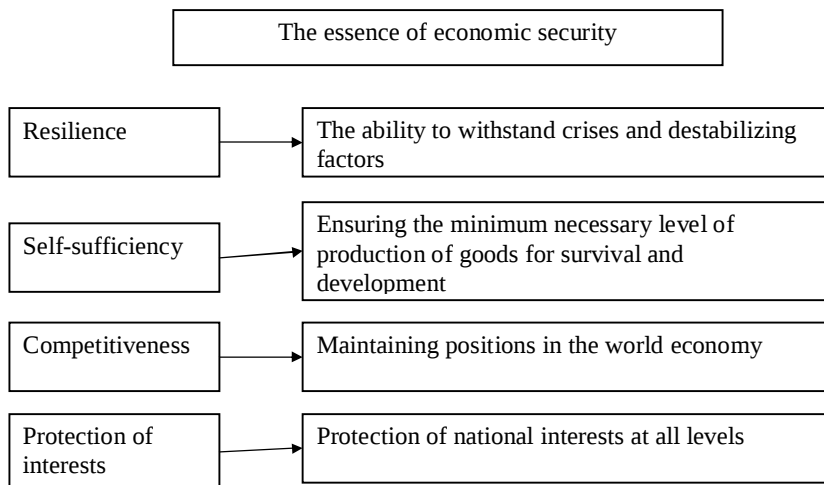


Fig. 1. Components of economic security.

Source: compiled by the author

According to the definition of researcher L. Kochubey, information security is «the possibility of unhindered implementation by society and its individual members of their constitutional rights related to the free receipt, creation and dissemination of information». That is, it not only provides protection for public and private information resources, but also guarantees the realization of citizens' rights and freedoms in the modern information environment [8, с. 222].

It should be noted that information security, as a component of national security, is aimed at protecting the state and society from negative information influence, as well as at protecting state secrets and official information.

The key aspects of information security are:

Confidentiality – preventing unauthorized access and disclosure of information;

Integrity – protecting data from accidental or intentional distortion, alteration or destruction;

Availability – ensuring that authorized users will have timely access to information when necessary.

Thus, information security provides comprehensive protection of information in any form – digital, paper or other. It includes protection against network attacks, malware and fraud (cybersecurity), the formation of security policies, training and advanced training of personnel, access management, as well as physical protection of server rooms and equipment.

Information security is becoming a critical component of national resilience, as it allows the state and organizations to function effectively, protect resources, and maintain the continuity of management processes in the modern information environment.

Because the modern world depends on digital technologies, in particular, «a new model of public administration is being modernized and introduced, which is based on cooperation with the population, protection of public interests, advocacy of citizens' interests, public-private partnership with commercial business structures» [4, pp. 1159-1160].

However, the development of digital technologies creates cyber threats, and therefore cyber defense becomes important. Cyber security is a set of processes, technologies and practices for protecting information and computer networks, programs and data from digital attacks. Cyber security ensures the confidentiality, integrity and availability of information protects personal data (finances, photos, accounts), corporate intellectual property, state systems and critical infrastructure from cyber criminals, which can lead to financial losses and reputational damage. Ensuring the functioning of state communication systems is entrusted to the State Service for Special Communications and Information Protection of Ukraine. Its activities are regulated by the Law of Ukraine «On the State Service for Special Communications and Information Protection of Ukraine» [13].

Infrastructural changes and the introduction of new technologies are important for the formation of an effective national security system. Key measures include:

- Video surveillance systems – monitoring public places and recording offenses;
- Emergency notification systems – rapid informing the population and relevant services;

- Secure communication systems – ensuring operational and reliable communication between services and the population during crisis situations;
- Medical facilities ready to provide rapid and qualified assistance in the event of emergencies;
- Secure shelters and storage facilities – guaranteeing the safety of the population and strategic resources during crises.

An insufficient level of information security can lead to the leakage of confidential data, financial losses, reputational losses and disruption of the work of organizations, which directly affects the effectiveness of national security and the state's ability to respond to threats.

In conditions of full-scale war, energy security becomes particularly important as a critically important element of national security. It directly affects the stability of the state, economic development and social well-being of citizens, ensuring the uninterrupted functioning of vital systems and strategic enterprises.

Thus, the integration of infrastructure innovations, technologies, information systems and energy sustainability creates a comprehensive basis for protecting national interests, increasing the state's preparedness for crisis situations and strengthening defense capabilities.

However, to understand the term «energy security», it is necessary to pay attention to the Decree of the President of Ukraine dated December 27, 2005 № 1863/2005, which characterizes energy security as «achieving a state of technically reliable, stable, economically efficient and environmentally safe provision of energy resources to the economy and social sphere of the state» [21]. In Art. 1 of the Law of Ukraine «On Electric Power Industry», energy security is considered as «the state of the electric power industry, which guarantees technically and economically safe satisfaction of current and prospective energy needs of consumers». It is determined that «energy is electrical or thermal energy produced at electric power facilities and is a commodity product» [14]. That is why the correct definition of energy security is enshrined in the «Strategy of Energy Security of Ukraine». It is defined as «the protection of national interests in the field of ensuring access to reliable, sustainable, affordable and modern energy sources in a technically reliable, safe, economically

efficient and environmentally acceptable manner under normal conditions and in special or emergency conditions» [25].

In our opinion, energy security reflects the economic ability of the state to provide citizens with uninterrupted, affordable and high-quality energy supply even in conditions of threats, while minimizing dependence on external suppliers. That is, the concept of «energy security» covers not only the availability of energy resources, but also the stability of supplies, diversification of sources, protection against sabotage and ecological balance.

The main components of energy security are:

- Providing a sufficient amount of energy for all categories of consumers (population, industry) without interruptions;
- Reducing dependence on a single supplier by diversifying sources and supply routes;
- Expanding energy sources, including domestic production and alternative resources;
- Guaranteeing the quality of energy supplied to consumers;
- Anticipating and managing risks, including political instability, military threats, and economic crises;
- Preventing negative impacts on the environment, ensuring environmental safety in the production and consumption of energy resources.

Thus, energy security is a critical component of national resilience, as it ensures the continuous functioning of the economy and the livelihoods of the population, increases the state's defense capability, and reduces vulnerability to external and internal threats.

We agree with researchers that «the stable functioning of the national economy in normal and crisis conditions protects the sovereignty of the state in the formation and implementation of a policy to protect national interests» [26, p. 10]. Therefore, energy security, as a component of national security, contributes to sustainable development and the functioning of the economy, especially in conditions of military aggression.

Humanitarian security in the national security system encompasses the spiritual life of society and reflects the level of protection of a person,

his rights, freedoms, health, dignity and opportunities for development. The components of humanitarian security are language, education, science, religion and culture, which play a key role in shaping the value foundations of social development and establishing the national identity of the Ukrainian nation.

Public security ensures the absence of threats to the physical, mental and spiritual well-being of a person, guarantees freedom of self-identification and the right to choose one's own future. It encompasses the cultural, social and personal dimensions of life, complementing the traditional material and military aspects of security.

In the context of military threats, the system of public administration in the field of national security is constantly transforming. This is manifested in:

- increasing centralization in making management decisions;
- vertical coordination between state bodies;
- synchronization of actions of civil and military structures through unified information platforms.

Such approaches ensure operational and effective security management, allowing the state to adapt to rapidly changing conditions and comprehensively counter internal and external threats.

Key state and public institutions play a special role in ensuring national security in wartime:

- The President of Ukraine and the National Security and Defense Council (NSDC) coordinate the strategic course of the state, determine national security and defense priorities, and make operational and urgent decisions in crisis situations;
- The Cabinet of Ministers of Ukraine provides resource support to the security sector, manages the economy, organizes the implementation of recovery programs, and supports the continuous functioning of critical state systems;
- Military command and military administrations carry out operational management of territories, coordinate interaction with defense forces on the ground, and ensure the protection of the population and strategic facilities;
- Civil society institutions, including volunteer organizations and

expert communities, are integrated into the national security system through mechanisms of public control, monitoring, and support for state structures in the performance of their tasks.

The combination of the role of state bodies and the active participation of civil society provides a synergy of actions that increases the effectiveness of the national security system, especially in conditions of military threats, and allows the state to quickly adapt to the changing situation at the front and in the rear.

Thus, in war conditions, the role of public administration bodies at the central, regional and local levels increases. They assess the level of threats to national interests, develop a set of measures and make state administrative decisions on the necessary actions. Such decisions determine the legal grounds for the emergence, change or termination of administrative relations [9, p. 73].

It should be emphasized that at the local and regional levels, local governments and military administrations play a key role in ensuring national security. They are responsible for the livelihoods of territorial communities, the organization of civil defense of the population and support for internally displaced persons, ensuring the effective functioning of local security systems even in difficult wartime conditions.

Thus, national security in martial law is formed as a result of integrated efforts of state public administration bodies, the Armed Forces of Ukraine and civil society. In this system, public administration acts as the main coordinator and supplier of resources, ensuring synchronization of actions of all subjects, prompt response to threats and effective protection of national interests.

Conclusions. Ukraine's national security under martial law is characterized by high complexity and systematicity, which is explained by the simultaneous existence of both military and non-military threats. It requires constant transformation of public administration mechanisms and approaches in order to increase the state's mobilization capacity and ensure the ability to effectively respond to the challenges of modern times.

National security is considered not only as a defense category, but as an integrated system that encompasses various types of security:

military, economic, information, energy, humanitarian and public. This allows combining military, economic and social resources, ensuring their interaction and increasing the state's resilience to external and internal threats.

Increasing the level of national security under martial law is possible through:

- Adaptation of public administration mechanisms, which allows for prompt adoption of strategic and tactical decisions;
- Strengthening inter-sectoral interaction between state authorities, the security and defense sector and local self-government bodies;
- Integration of all management entities into a single system that ensures synchronization of actions, optimal use of resources and effective protection of national interests.

Thus, the national security of Ukraine in wartime is the result of the complex work of state institutions, military structures and society, where public administration acts as a coordinator, moderator and supplier of resources, ensuring stability, mobilization readiness and resilience of the state in the face of modern threats.

Prospects. It is advisable to direct further scientific research towards developing indicators for assessing the effectiveness of state national security policy in martial law.

НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ТА МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті комплексно досліджено особливості забезпечення національної безпеки України в умовах воєнного стану як особливого правового режиму, що функціонує в період повномасштабної збройної агресії проти держави. Проаналізовано сучасні виклики та ризики, які постають перед системою державного управління, сектором безпеки й оборони та суспільством загалом, а також визначено ключові напрями трансформації механізмів реагування на загрози.

Визначено основні військові та гібридні загрози національній безпеці в умовах збройної агресії, серед яких: безпосередні бойові

дії, ракетні та авіаційні удари по критичній інфраструктурі, кібератаки, інформаційно-психологічні операції, економічний тиск, енергетичний шантаж, диверсійна діяльність та спроби дестабілізації внутрішньополітичної ситуації. Наголошено, що протидія таким загрозам потребує використання інтегрованого, міждисциплінарного підходу, ефективної координації дій органів державної влади, військових формувань, правоохоронних органів, органів місцевого самоврядування, приватного сектору та інститутів громадянського суспільства.

Охарактеризовано складові національної безпеки України в умовах воєнного стану, зокрема воєнну, політичну, економічну, інформаційну, кібернетичну, енергетичну, соціальну та гуманітарну безпеку. Обґрунтовано, що в умовах війни їхня взаємозалежність значно посилюється, а ефективність забезпечення кожної з них безпосередньо впливає на загальну стійкість держави. Особливу увагу приділено ролі публічного управління у формуванні адаптивної системи прийняття рішень, оперативного реагування на кризові ситуації та забезпечення безперервності функціонування органів влади.

Зазначено, що запровадження воєнного стану зумовлює трансформацію концептуальних підходів до розуміння національної безпеки, зміщення акцентів із переважно превентивних механізмів до комплексних заходів стримування, оборони та відновлення. Це передбачає зміну інституційних механізмів публічного управління, посилення централізації в окремих сферах, розширення повноважень органів сектору безпеки й оборони, а також поглиблення інтеграції між ними та органами державної влади і місцевого самоврядування.

Обґрунтовано, що підвищення рівня національної безпеки України в умовах воєнного стану можливе через системну адаптацію механізмів публічного управління до умов воєнного часу, посилення міжсекторальної взаємодії, впровадження сучасних цифрових інструментів координації та моніторингу, а також інтеграцію в єдину функціонально узгоджену систему органів державної влади, сектору безпеки і оборони та органів місцевого самоврядування.

Визначено, що ключовими передумовами ефективності такої системи є стратегічне планування, прозорість управлінських рішень, належне ресурсне забезпечення та активна участь громадянського суспільства у формуванні й реалізації політики національної безпеки.

Ключові слова: національна безпека, воєнний стан, публічне управління, сектор безпеки і оборони, суспільна безпека, життєстійкість.

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. Bytiak, Yu. ta inshi (2007). *Administratyvne pravo Ukrainy: pidruchnyk* [Administrative law of Ukraine: textbook]. Kyiv, Yurinkom Inter. 544 s. [in Ukrainian].
2. Ievdokimenko, S.A. (2021). Suchasnyi stan vyznachnosti hromadskoi bezpeky ta yii rozmezhuvannia z pravovoiu katehoriieiu publichnoi bezpeky i poriadku [Current state of certainty of public security and its demarcation with the legal category of public security and order]. *Yevropeiski perspektvyv*. № 2. Retrieved from: https://ep.unesco-socio.in.ua/wp-content/uploads/2021/05/175_YEvdokymenko.pdf [in Ukrainian].
3. Yevtushenko, O.N., Andriiash, V. I. (2018). Poniattia «publichnoho upravlinnia» u vitchyznianomu naukovomu dyskursi [The concept of «public administration» in domestic scientific discourse]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. № 1. Retrieved from: <https://doi.org/10.26693/pard2018.01.01> [in Ukrainian].
4. Yevtushenko, O.N. (2024). Tsyfrovizatsiia – instrument modernizatsii publichnoho upravlinnia v Ukraini [Digitalization – a tool for modernizing public

administration in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. № 26. Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.03> [in Ukrainian].

5. Zahurska-Antoniuk, V. F. (2020). Natsionalna bezpeka ta systema derzhavnoho upravlinnia [National security and the system of public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. Vyp. № 5. Retrieved from: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.5.57> [in Ukrainian].

6. Karikh, I.V. (2018). Instytutsiino-pravovi zasady polityky natsionalnoi bezpeky v humanitarnii sferi : avtoref. dys. ...kand. polit. nauk : 21.01.01 [Institutional and legal principles of national security policy in the humanitarian sphere: author's abstract. dissertation ...candidate of political science: 21.01.01]. Kyiv, Vydavnytstvo. 20 s. [in Ukrainian].

7. Korniiievskiy, O. (2009). Kontsept suspilnoi bezpeky: suchasnyi naukovo-ekspertnyi dyskurs [The concept of public security: modern scientific and expert discourse]. *Ukrainska natsionalna ideia: realii ta perspektyvy rozvytku*. Vyp. 21. S. 104-105. [in Ukrainian].

8. Kochubei, L. (2018). Informatsiina bezpeka derzhavy: instrumenty zakhystu ukrainskoho informatsiinoho polia (na prykladi osoblyvostei informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii u suchasnomu Donbasi) [Information security of the state: tools for protecting the Ukrainian information field (using the example of the features of information and communication technologies in modern Donbas)]. *Naukovi zapysky IPIEND imeni I. F. Kurasa NAN Ukrainy*. № 3 (77). S. 220-237. [in Ukrainian].

9. Kudriavtsev, O.Iu. (2016). Elektronne uriaduvannia u suchasnomu polityko-administratyvnomu prostori : monohrafiia [Electronic governance in the modern political and administrative space: monograph]. Kharkiv : KhNUMH im. O.M. Beketova. 184 s. [in Ukrainian].

10. Malikina O., Andriiash V. (2024) Zovnishnia polityka ta voienna syla suchasnoi natsionalnoi derzhavy v umovakh hlobalizatsii [Foreign policy and military power of a modern national state in the context of globalization]. *Investytsii: praktyka ta dovid*. № 16. Retrieved from: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.261> [in Ukrainian].

11. Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini. Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 24 liutoho 2022 roku № 64/2022 [On the introduction of martial law in Ukraine. Decree of the President of Ukraine]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> [in Ukrainian].

12. Pro Derzhavnu prykordonnu sluzhbu Ukrainy. Zakon Ukrainy vid 3 kvitnia 2003 roku (№ 661-IV) [On the State Border Service of Ukraine. Law of Ukraine]. Retrieved from: <https://ips.ligazakon.net/document/JF10L00A> [in Ukrainian].

13. Pro Derzhavnu sluzhbu spetsialnogo zviazku ta zakhystu. Zakon Ukrainy vid 23.02.2006 № 3475-IV [On the State Service of Special Communications and Protection. Law of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR)*. 2006. № 30. st. 258. [in Ukrainian].

14. Pro elektroenerhetyku. Zakon Ukrainy vid 16.10.1997. № 575/97-VR [On the Electric Power Industry. Law of Ukraine] Retrieved from: <https://ips.ligazakon.net/document/Z970575> [in Ukrainian].

15. Pro zatverdzhennia Ukazu Prezydenta Ukrainy «Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini» vid 24 liutoho 2022 roku № 2102-IX [On Approval of the Decree of the President of Ukraine: On the Introduction of Martial Law in Ukraine]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text> [in Ukrainian].

16. Pro Zbroini Syly Ukrainy. Zakon Ukrainy vid 06.12.1991 № 1934-XII [On the Armed Forces of Ukraine. Law of Ukraine]. Retrieved from: https://kodeksy.com.ua/pro_zbrojni_sily_ukrayini.htm [in Ukrainian].

17. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 21 chervnia 2018 roku № 2469-VIII [On the National Security of Ukraine: Law of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2018. № 31. St. 241. [in Ukrainian].

18. Pro Natsionalnu hvardiiu Ukrainy [On the National Guard of Ukraine. Law of Ukraine]. Zakon Ukrainy vil 10.01.2008. *Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR)*. 2014. № 17. st. 594. [in Ukrainian].

19. Pro Natsionalnu politsiiu. Zakon Ukrainy. Redaktsiia vid 14.10.2018 [On the National Police. Law of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR)*. 2015. № 40-41. st.379 [in Ukrainian].

20. Pro pravovyi rezhyim voiennoho stanu. Zakon Ukrainy vid 12.05.2015. № 389-VIII [On the Legal Regime of Martial Law. Law of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR)*. 2015. № 28. st.250. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> [in Ukrainian].

21. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 9 hrudnia 2005 roku «Pro stan enerhetychnoi bezpeky Ukrainy ta osnovni zasady derzhavnoi polityky u sferi yii zabezpechennia» : Ukaz Prezydenta Ukrainy 27 hrudnia 2005 r. № 1863/2005 [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated December 9, 2005 “On the state of energy security of Ukraine and the main principles of state policy in the field of its provision”: Decree of the President of Ukraine]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1863/2005#Text> [in Ukrainian].

22. Pro uchast hromadian v okhoroni hromadskoho poriadku i derzhavnoho kordonu. Zakon Ukrainy vid 15.03.2022 [On the participation of citizens in the

protection of public order and the state border. Law of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR)*. 2000. № 40. st.338 Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1835-14#Text> [in Ukrainian].

23. Skyba, P.P. (2013). *Budivnytstvo i rozvytok Zbroinykh Syl Ukrainy abo yak proity shliakh vid Voiennoi orhanizatsii derzhavy do ziednannia* [Construction and development of the Armed Forces of Ukraine or how to go from the Military Organization of the State to the Union]. K.: Slavuta. 269 s. [in Ukrainian].

24. Solopova, I. V., Sokoletska, K. M. (2023). Bezpeka yak tekhnolohiia derzhavnoi vlady [Security as a technology of state power]. *Pivdennoukrainskyi pravnychi chasopys*. №3. S.102-107. [in Ukrainian].

25. Stratehiia enerhetychnoi bezpeky Ukrainy [Energy Security Strategy of Ukraine]. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 4 serpnia 2021 r. № 907-r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/907-2021-r#Text> [in Ukrainian].

26. Sukhodolia, O. (2020). Enerhetychna bezpeka Ukrainy: metodolohiia systemnoho analizu ta strateichnoho planuvannia : analit. dop. [Energy Security of Ukraine: Methodology of System Analysis and Strategic Planning: Analytical Supplement]. Kyiv, NISD. 178 c. [in Ukrainian].

27. Torichnyi, V., Andriyash, V., Tytarenko, O., Tkachuk, D., & Tarasenko, O. (2025). Innovative Approaches to Strategic Management in the Public Sector: Challenges of Global Transformations and Digital Technologies. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*. № 90. (pp. 107-127) Retrieved from: DOI: 10.33788/rcis.90.7 [in English].

Shtyrov, O. Kosse, A. (2024). Strateichni napriamy povoiennoho vidnovlennia Ukrainy: sotsialna skladova [Strategic directions of post-war reconstruction of Ukraine: social component]. *Mohylianski chytannia – 2024 : dosvid ta tendentsii rozvytku suspilstva v Ukraini : hlobalnyi, natsionalnyi ta rehionalnyi aspekty. Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok : KhKhVII Vseukr. nauk.-prakt. konf. : 6–10 lystop. 2024 r., m. Mykolaiv*. pp.121-123. [in Ukrainian].

Kryshtanovych, M., Andriyash, V., Bondar, H., Kushnir, Yu., Ozarko, K. (2022). Public Administration Mechanisms for Ensuring Cybersecurity in Modern Conditions of Socio-Economic Development. *International journal of computer science and network security*. (Vol. 22). № 3. (pp. 606-610). [in English].

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 and Medical Informatics, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: lili.muntyan@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8456-4564>

Muntian, L. (2026). National security of Ukraine in conditions of martial arts: transformation of approaches and mechanisms of public administration. *Public Administration and Regional Development*, 31, 55-81. <https://doi.org/10.34132/pard2026.31.03>

DOI 10.34132/pard2026.31.04

Отримано: 02 липня 2025
Змінено: 24 листопада 2025
Прийнято: 18 січня 2026
Опубліковано:
31 березня 2026

Received: 02 July 2025
Revised: 24 November 2025
Accepted: 18 January 2026
Published:
31 March 2026

Wang Hohg

EVOLUTION OF THE RISK MANAGEMENT CONCEPT

The article presents a detailed theoretical and methodological analysis of the process of formation and the main stages of development of the risk management concept in the modern management system. The study covers the evolution of scientific approaches to understanding the essence of risk and mechanisms for its consideration in management activities. The gradual transition from fragmentary, reactive measures focused on overcoming individual hazards to the formation of a holistic, proactive and strategically directed risk management model integrated into the general corporate governance system and the process of making managerial decisions is traced.

The study identifies four key stages of the evolution of risk management ideas, each of which is marked by the specificity of the tools, dominant methodological approaches and a change in managerial emphasis. The transformation of ideas about the nature of risk is revealed - from its interpretation as exclusively a threat to the understanding of risk as an integral element of entrepreneurial activity, combining potential losses and opportunities. It is shown how the procedures for identifying, quantitative and qualitative assessment, monitoring and controlling risks have been improved, as well as how the role of risk management in strategy formation and ensuring corporate sustainability has grown.

Special attention is paid to the analysis of factors that have caused qualitative changes in the development of the concept of risk management.

Among them are intensive scientific and technological progress, the spread of digital technologies and automation of business processes, the globalization of financial and economic relations, the complication of the competitive environment, as well as resonant corporate scandals and large-scale financial and economic crises that have revealed the vulnerability of traditional management approaches and actualized the need for systematic uncertainty management.

It is substantiated that modern risk management was formed as a result of the integration of administrative, insurance and mathematical-analytical approaches, supplemented by elements of strategic and process management. Such a comprehensive, interdisciplinary nature allows organizations not only to minimize possible losses, but also to increase the level of their flexibility, adaptability and innovative capacity. As a result, the current state, key problems and promising directions for the implementation of systemic risk management in domestic management practice are outlined, taking into account international standards, modern challenges and the specifics of the national business environment.

Keywords: *management; risk; risk management; risk management; evolution of the concept; integrated risk management (ERM); strategic management; uncertainty.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. На сучасному етапі розвитку суспільства концепція управління ризиками демонструє динамічне зростання значущості як у системі державного управління, так і в діяльності суб'єктів приватного сектору. Така тенденція свідчить про її еволюцію від фрагментарного та ситуативного застосування до комплексного, інтегрованого підходу, що охоплює всі рівні управлінської діяльності. Якщо раніше управління ризиками сприймалося переважно як механізм реагування на вже наявні загрози, то нині воно набуває стратегічного характеру, стаючи невід'ємною частиною процесу планування, прогнозування та прийняття управлінських рішень.

Підвищення рівня глобальної нестабільності, зумовлене економічними коливаннями, політичними трансформаціями, тех-

нологічними змінами та соціальними викликами, актуалізує потребу в системному підході до ідентифікації, аналізу й оцінювання потенційних ризиків [32; 33]. Організації дедалі більше усвідомлюють, що своєчасне виявлення ризик-факторів і впровадження превентивних заходів дозволяє не лише мінімізувати можливі втрати, а й сформувати конкурентні переваги, забезпечити стійкість функціонування та довгостроковий розвиток.

Разом із тим, попри існування національних особливостей правового регулювання, управлінської культури та інституційного середовища, процеси впровадження сучасних систем управління ризиками поступово гармонізуються з міжнародними стандартами та кращими світовими практиками. Відбувається формування універсальних принципів, методик і процедур, що сприяють уніфікації підходів до оцінювання та контролю ризиків у глобальному масштабі. Це забезпечує більшу прозорість управлінських процесів, підвищує рівень довіри з боку партнерів та інвесторів і створює передумови для ефективної міждержавної та міжкорпоративної співпраці.

Отже, управління ризиками трансформується у фундаментальний елемент сучасної управлінської парадигми, стаючи необхідною умовою забезпечення стабільності, адаптивності та сталого розвитку як окремих організацій, так і держав у цілому [32; 33].

Виклад основного матеріалу дослідження. Загально визнаним є твердження, що людство супроводжує феномен ризику протягом усього історичного розвитку. Фактично весь поступ цивілізації можна розглядати як безперервний процес подолання або зменшення небезпек, пов'язаних із голодом, епідеміями, війнами, природними катастрофами, техногенними аваріями та іншими загрозами. Соціальний і науково-технічний прогрес значною мірою спрямований на створення механізмів передбачення, запобігання та нейтралізації негативних наслідків невизначеності. Від розвитку медицини й аграрних технологій до впровадження складних інженерних систем безпеки – усі ці досягнення є проявами прагнення людства знизити рівень небезпеки та підвищити стабільність свого існування. Більше того, навіть біологічну

еволюцію можна інтерпретувати як своєрідний механізм реагування на ризики зовнішнього середовища. Адаптаційні зміни організмів, формування захисних функцій і поведінкових стратегій фактично відображають процес пристосування до несприятливих умов, що загрожують виживанню. У цьому широкому розумінні управління ризиками постає як «універсальна закономірність розвитку живих систем» [17].

Водночас надто широке трактування цього поняття потребує уточнення. У сучасному науковому дискурсі управління ризиками розглядається передусім як «складова системи загального менеджменту, яка інституціоналізувалася та отримала теоретичне обґрунтування лише у XX столітті» [1]. Саме в цей період сформувалися концептуальні засади управлінської діяльності, що передбачають системний аналіз середовища, планування, контроль і прийняття обґрунтованих рішень з урахуванням чинника невизначеності.

На нашу думку, ризик доцільно визначати як імовірність виникнення несприятливих наслідків для організації або окремої особи, що зумовлені дією випадкових або непередбачуваних подій. Відповідно, управління ризиками (ризик-менеджмент) слід розуміти як «цілеспрямований, систематичний процес розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на ідентифікацію, оцінювання, попередження та мінімізацію потенційних загроз» [18]. Такий підхід дозволяє не лише зменшити ймовірність негативних наслідків, а й підвищити рівень стійкості, адаптивності та ефективності функціонування організацій у складному та мінливому середовищі.

Слід зазначити, що окремі заходи, які застосовувалися людством упродовж історичного розвитку, цілком можна розглядати як початкові, примітивні прояви ризик-менеджменту. Йдеться про дії, спрямовані на запобігання небезпекам, зменшення втрат і підвищення рівня безпеки – від створення запасів продовольства та розвитку страхування до впровадження елементарних технічних засобів захисту. Проте ці практики не мали системного характеру та не спиралися на цілісну наукову концепцію, а отже не становили окремої галузі управлінської діяльності.

Формування теорії та практики управління ризиками як специфічного виду професійної діяльності доцільно пов'язувати лише з кінцем XIX століття. Саме в цей період, під впливом індустріалізації, ускладнення виробничих процесів, розвитку фінансових ринків і зростання масштабів підприємницької діяльності, постала об'єктивна потреба у більш системному врахуванні чинника невизначеності. Розвиток нових підходів до управління, поява великих корпорацій та інфраструктурних проєктів зумовили необхідність оцінювання можливих втрат і забезпечення безпеки при прийнятті управлінських рішень.

Таким чином, саме наприкінці XIX століття закладаються передумови для становлення ризик-менеджменту як окремого напрямку управлінської науки і практики (Табл.1) [16]. Цей період можна охарактеризувати як перший етап його розвитку – доісторичний або підготовчий, коли відбувається накопичення емпіричного досвіду, формуються базові підходи до ідентифікації та оцінювання ризиків, а також створюється підґрунтя для подальшого теоретичного осмислення й інституціоналізації управління ризиками у XX столітті.

Таблиця 1

Еволюція концепції управління ризиками

Етап	Період	Характеристика етапу	Ключові інструменти та акценти
I. Доісторичний	До середини 1950-х	Фрагментарне реагування, накопичення емпіричного досвіду.	Безпека праці, створення запасів, страхування майна.
II. Зародження	Середина 1950-х – початок 1970-х	Виокремлення в самостійний вид діяльності. Поява терміну «ризик-менеджер».	Управлінський облік, страхування, аналіз витрат (Р. Галлахер).

продовження таблиці 1

III. Приватні концепції	Початок 1970-х – середина 1990-х	Спеціалізація та автономність напрямів. Математичне моделювання.	Портфельна теорія (Г. Марковіц), фінансовий інжиніринг, хеджування.
IV. Інтегрований (ERM)	З середини 1990-х – дотепер	Комплексний підхід на рівні всієї організації. Стратегічний характер.	Стандарти ISO, COSO, крос-функціональна взаємодія, посада CRO.

Джерело: складено автором

Зазначений історичний процес справив відчутний вплив на формування та еволюцію управлінських теорій. Зокрема, А. Файоль – відомий французький теоретик і практик менеджменту – відносив безпеку, яку він трактував як «захист активів і персоналу», до шести основних видів діяльності управлінця [1]. Такий підхід свідчить про усвідомлення важливості запобігання небезпекам у структурі управління підприємством ще на ранніх етапах розвитку класичної управлінської думки. Крім того, дослідник наголошував на широкому розумінні безпеки, що фактично наближається до сучасного бачення управління ризиками. Він розглядав її як сукупність заходів, спрямованих на забезпечення належного рівня захищеності підприємства, а також створення для персоналу умов стабільності та впевненості у завтрашньому дні [13]. Таким чином, у його концепції простежується ідея не лише фізичного чи матеріального захисту, а й формування психологічної безпеки як важливої складової ефективного функціонування організації.

Водночас А. Файоль підкреслював необхідність реалізації заходів, що мають трансформаційний характер щодо ризиків, тобто таких, які спрямовані не лише на їх нейтралізацію, а й на зміну умов діяльності з метою зменшення ймовірності виникнення небезпечних ситуацій у майбутньому [1]. Це свідчить про поступове усвідомлення превентивного та системного характеру роботи з ризиками.

З огляду на зазначене можна стверджувати, що фактично до середини XX століття ризик-менеджмент розглядався переважно як складова загальної системи управління, а не як самостійний напрям управлінської діяльності. Управління ризиками ще не набуло статусу окремої спеціалізованої дисципліни, а його інструменти та підходи були інтегровані у ширший контекст адміністративної та організаційної роботи підприємства. Лише з подальшим розвитком економічної теорії, фінансових ринків і методів кількісного аналізу ризик-менеджмент поступово виокремився в самостійну сферу знань і практики [9].

Початок наступного етапу розвитку ризик-менеджменту традиційно пов'язують із періодом науково-технічної революції, яка суттєво трансформувала економічне та соціальне середовище. Стрімке впровадження новітньої, високовартісної техніки, поява складних виробничих систем, автоматизація процесів і розвиток прогресивних технологій не лише розширили можливості людства, а й істотно підвищили рівень потенційної небезпеки. Масштабне зростання транспортної інфраструктури, активне будівництво, освоєння потужних індустріальних комплексів і енергетичних об'єктів спричинили появу якісно нових джерел ризику. В таких умовах ризики набули комплексного характеру: поряд із традиційними економічними загрозами посилилися технічні, технологічні та екологічні небезпеки. Ускладнення виробничих ланцюгів і підвищення взаємозалежності різних секторів економіки означали, що наслідки можливих збоїв могли бути масштабними й системними. Відповідно, стихійні або фрагментарні заходи безпеки вже не відповідали вимогам часу. Це обумовило закономірне формування управління ризиками як самостійного виду професійної діяльності, що базується на чітко визначених принципах, методах аналізу та заздалегідь розроблених превентивних і компенсаційних заходах [21]. Ризик почав розглядатися не лише як небажане явище, а як об'єкт цілеспрямованого управлінського впливу, який потребує системного планування, контролю та моніторингу.

Важливо підкреслити, що зазначені трансформації сприяли появі нової професійної спеціалізації – менеджера з управління

ризиками. Саме наприкінці 1950-х рр. поняття «управління ризиком» і «ризик-менеджер» набули широкого поширення у науковому та професійному середовищі. Це засвідчило «остаточне виокремлення ризик-менеджменту в окремий напрям управлінської діяльності, що має власний інструментарій, методологічну базу та сферу практичного застосування» [3].

Варто підкреслити, що одну з перших цілісних концепцій ризик-менеджменту було сформульовано Р. Галлахер у 1956 році. В її основу було покладено підходи управлінського обліку, зокрема аналіз витрат як ключовий інструмент обґрунтування управлінських рішень. Центральна ідея полягала в тому, що ефективне управління витратами неможливе без «системного зниження рівня збитків і належного захисту активів підприємства від втрат, спричинених аваріями, нещасними випадками чи іншими непередбачуваними подіями» [8].

Фактично запропонована концепція відображала підхід до управління насамперед тими ризиками, які підлягають страхуванню. Як основні методи впливу на ризик розглядалися страхування та самострахування – тобто покриття можливих збитків за рахунок поточних грошових потоків або створених резервних фондів підприємства. У цьому контексті поняття «ризик-менеджмент» значною мірою ототожнювалося з функціями менеджера зі страхування, який відповідав за укладання договорів страхування та взаємодію зі страховими компаніями. З огляду на те, що сам Р. Галлахер обіймав посаду менеджера зі страхування, можна стверджувати, що саме «страхова діяльність стала відправною точкою для інституціоналізації управління ризиками як окремого напрямку професійної практики» [28].

Попри певну обмеженість такого трактування, концепція Р. Галлахера містила низку положень, які багаточисельно узгоджуються із сучасним баченням ризик-менеджменту. Зокрема, підкреслювався комплексний характер роботи з ризиками, що передбачає тісну взаємодію різних структурних підрозділів організації. До процесу аналізу та прийняття рішень залучалися фахівці різного профілю – спеціалісти зі страхування, бухгалтери, інженери з техніки безпеки

та інші експерти. Передбачалося також існування професійного ризик-менеджера, який належить до вищої ланки управління та має відповідну спеціальну підготовку [20].

На нашу думку, підхід, започаткований Р. Галлахером і розвинений його послідовниками, спочатку був тісно взаємопов'язаний із системою управлінського обліку, що проявлялося в орієнтації на мінімізацію витрат, пов'язаних із можливими збитками. Вибір конкретних заходів здійснювався з урахуванням принципу економічної доцільності – забезпечення необхідного рівня захисту за найменших витрат. Саме така логіка дала змогу органічно інтегрувати концепцію ризик-менеджменту в традиційний процес прийняття управлінських рішень на підприємстві. Водночас подальший розвиток цього підходу стримувався низкою методологічних обмежень. Серед них – надмірна орієнтація на страхування як головний інструмент управління ризиками та відсутність уніфікованої концепції їх кількісного аналізу на основі математичних моделей [19]. Лише згодом, із розвитком фінансової теорії, теорії ймовірностей та економіко-математичного моделювання, ризик-менеджмент отримав ширшу аналітичну базу й вийшов за межі суто страхової парадигми.

На нашу думку, важливо також згадати ще одну ключову концепцію управління ризиками – ідею оптимального формування портфеля, запропоновану Г. Марковіц [6]. Починаючи з середини 1970-х рр., ця теорія набула широкого поширення серед фінансових брокерів та аналітиків, що було тісно пов'язано зі значними економічними змінами та швидким розвитком фінансових ринків у цей період. Саме такі умови створили базу для формування нової парадигми управління ризиками – управління фінансовими ризиками, що стало окремим напрямом у системі сучасного менеджменту. Теорія Г. Марковіца, перш за все, була спрямована на аналіз ринкового ризику та оптимізацію інвестиційного портфеля шляхом мінімізації ризику за заданого рівня очікуваної прибутковості. Основою її методології стали математичні моделі, зокрема статистичні й економіко-математичні підходи, що дозволяли формалізувати

оцінку й прогнозування ризиків [31]. Водночас у початковій версії цієї концепції досить часто ігнорувалися інституційні чинники, такі як операційний ризик, внутрішні процеси компаній та зовнішні регуляторні обмеження, що обмежувало її застосування у комплексному управлінні організацією.

Слід також зазначити, що на початку 1970-х років відбулося остаточне виділення процесу управління ризиками як самостійної функції в системі менеджменту. Паралельно виникла професія менеджера з управління ризиками, діяльність якого базується на спеціалізованих знаннях у сфері аналізу та контролю ризиків [30]. Ця подія означала перехід від суто інструментального або страхової орієнтації до системного підходу, де управління ризиками стало інтегрованим у стратегію організації та включало комплекс взаємопов'язаних методів і практик.

На фоні появи професії ризик-менеджера різні концепції управління ризиком, включно з ідеями Р. Галлахера та Г. Марковіца, почали поступово інтегруватися, формуючи єдину методологічну основу сучасного ризик-менеджменту. Цей процес конвергенції триває й сьогодні, що дозволяє об'єднувати підходи до фінансових, технічних, операційних і стратегічних ризиків в рамках єдиної системи, здатної забезпечити комплексну оцінку й управління невизначеністю у сучасних організаціях (Табл. 2) [23].

Таблиця 2

Порівняння ключових концепцій XX століття

Критерій порівняння	Концепція Р. Галлахера (1956)	Концепція Г. Марковіца (1970-ті)
Основна сфера	Промисловість, страхування	Фінансові ринки, інвестиції
Методологічна база	Управлінський облік, аналіз витрат	Математична статистика, теорія ймовірностей
Ключова мета	Мінімізація збитків та захист активів	Оптимізація портфеля (ризик/прибутковість)

продовження таблиці 1

Головний інструмент	Страховання та самострахування	Диверсифікація, статистичне моделювання
---------------------	--------------------------------	---

Джерело: складено автором

Наступний етап у розвитку теорії ризик-менеджменту розпочався у 70-х рр. XX ст. і відзначився завершенням формування перших концептуальних парадигм цієї дисципліни. У цей період відбулося суттєве розширення сфери практичного застосування ризик-менеджменту, що дозволило адаптувати його методи та підходи не лише до фінансових і промислових ризиків, а й до різноманітних сфер повсякденного життя. Цей етап можна вважати початком третьої фази розвитку як теорії, так і практики управління ризиками, яка вирізняється акцентом на управлінні приватними, індивідуальними та корпоративними ризиками, а також інтеграцією ризик-менеджменту у загальну систему стратегічного планування та прийняття рішень [12]. Саме в цей період виникає концепція комплексного підходу до оцінки та мінімізації ризиків, що заклала основу для сучасних моделей управління ризиками.

Протягом 80-х років XX століття спостерігалось швидке поширення досліджень у сфері спеціалізації ризик-менеджменту [2]. Особливо це проявилось у активному впровадженні математичних та комп'ютерних моделей для аналізу й оцінки ризиків, що дозволило підвищити точність прогнозів та ефективність управлінських рішень. Одночасно почало активно розвиватися спеціалізоване програмне забезпечення, яке забезпечувало автоматизацію процесів моделювання, обробки даних та оптимізації стратегій управління ризиками. Завдяки цьому ризик-менеджмент поступово перетворювався на системну дисципліну, інтегровану в стратегічне та оперативне планування організацій, а також здобував статус окремої наукової галузі з власними методологіями та інструментарієм [9].

Слід зазначити, що починаючи з 90-х років XX століття відбувається суттєва трансформація підходів до універсального характеру методології ризик-менеджменту. Цей процес стимулював швидкий

розвиток окремих спеціалізованих напрямів та сприяв поширенню практик управління ризиками на нові галузі та сфери діяльності, включно з фінансами, виробництвом, охороною здоров'я та інформаційними технологіями. Одним із найважливіших наслідків цих змін стало формування концепції інтегрованого ризик-менеджменту, який поєднує оцінку, аналіз та управління різними видами ризиків у рамках єдиної системи, забезпечуючи більш комплексний та стратегічний підхід [11]. Саме ці зрушення ознаменували початок четвертого етапу розвитку теорії та практики управління ризиками, що триває до сьогодні, і який відзначається високим рівнем інтеграції ризик-менеджменту у процеси корпоративного управління та державного регулювання.

Варто вказати, що особливу роль в розвитку й впровадження вказаних процесів відігравали консультаційні компанії, які досить активно просували концепції інтегрованого підходу щодо управління ризиками. Саме вони здійснювали позиціонування вказаних ідей як інструментів диференціації власних послуг, надаючи їм системного й структурованого характеру. При цьому сама концепція отримала декілька варіантів назв, що стало відображенням специфіки методики та її ключових принципів, однак всі вони в підсумку об'єднувалися під загальним визначенням «інтегрованого ризик-менеджменту» чи управління ризиками на рівні підприємства, організації, установи тощо [14]. Варто вказати, що важливим чинником популяризації вказаного підходу стала масштабна присутність великих консультаційних компаній на ринку, яка забезпечувала активну пропаганду ідей інтегрованого управління ризиками серед корпоративних клієнтів. Одночасно значний вплив на інтерес до ризик-менеджменту мали резонансні фінансові та корпоративні кризи. Зокрема, увагу до системного управління ризиками привернули банкрутство британського банку Barings Bank, крах хедж-фонду Long-Term Capital Management (LTCM), руйнування енергетичної компанії Enron та низка інших подібних випадків [4; 22; 27]. Вказані події стимулювали підвищену увагу з боку наглядових та регуляторних органів до впровадження ефективних систем управління ризиками.

Окрім цього, процеси глобалізації, що збільшили взаємозв'язок світових ринків і посилили конкуренцію, також суттєво сприяли зростанню значення інтегрованого ризик-менеджменту. В результаті можна стверджувати, що поєднання активної пропаганди консультаційних компаній, резонансних фінансових криз та глобалізаційних тенденцій створило сприятливі передумови для широкого впровадження системного підходу до управління ризиками на рівні підприємств.

Згаданий процес супроводжувався поступовим виділенням та ускладненням професійної ролі ризик-менеджера. Це проявилось, зокрема, у створенні спеціалізованих асоціацій, які об'єднували фахівців, що зосереджувалися на окремих аспектах управління ризиками, таких як фінансовий, операційний або стратегічний ризик. Поступово члени таких асоціацій ставали залученими до більш комплексного та інтегрованого підходу до ризик-менеджменту, що вимагало від них ширшого професійного бачення та навичок у міждисциплінарних сферах. Як наслідок деякі асоціації були змушені переглянути свої назви та статuti, щоб відобразити новий, більш широкий спектр діяльності своїх членів і відповідати сучасним вимогам інтегрованого управління ризиками [15].

На нашу думку варто розглянути основні етапи впровадження концепцій управління ризиками на рівні підприємства (установи, організації тощо), що почалися з середини 50-х рр. й тривали до початку 70-х рр. XX століття. Зазвичай формування системи ризик-менеджменту в межах окремої установи відбувається поступово – у міру усвідомлення керівництвом масштабів впливу ризиків на результати діяльності, фінансову стійкість і конкурентоспроможність організації [5]. Важливо зазначити, що практична еволюція управління ризиками в організаціях не завжди прямо відображає розвиток теоретичних підходів у цій сфері: вони часто реагують на виклики середовища ситуативно, адаптуючи інструменти до власних потреб.

Попри відмінності в організаційних структурах, масштабах діяльності та галузевій специфіці, процес становлення системи управління ризиками у різних організаціях має спільні риси. В першу

чергу йдеться про поетапність запровадження, поступовий перехід від фрагментарного реагування на окремі ризики до комплексного, інтегрованого підходу, а також про інституціоналізацію відповідних процедур і функцій у межах управлінської структури підприємства. Особливий інтерес становить аналіз часових меж масового впровадження цих стадій у країнах із розвинутою ринковою економікою, де ризик-менеджмент став важливим елементом стратегічного управління в будь-якій сфері.

У межах конкретної організації впровадження ризик-менеджменту зазвичай починається з усвідомлення потреби контролю над найбільш очевидними й відчутними загрозами. Для сфери бізнесу такими ризиками традиційно є ті, що підлягають страхуванню (майнові, транспортні, виробничі тощо), тоді як для фінансових посередників – ризики, які можна мінімізувати за допомогою хеджування через похідні фінансові інструменти. Саме розроблення та впровадження заходів щодо цих ризиків становить першу стадію становлення ризик-менеджменту в організації. На цьому етапі управління ризиками починає виокремлюватися в самостійний напрям управлінської діяльності [24]. У державних установах процес упровадження ризик-менеджменту зазвичай розпочинається з усвідомлення необхідності здійснювати системний контроль над найбільш очевидними та критичними загрозами, які безпосередньо впливають на стабільність функціонування органів влади та виконання ними своїх повноважень. На початковому етапі основна увага зосереджується на ризиках із високою ймовірністю реалізації, а також на тих, що можуть спричинити суттєві фінансові втрати, соціальну напругу або негативні репутаційні наслідки для держави. В першу чергу йдеться про бюджетні дисбаланси, неефективне використання державних ресурсів, збої в наданні публічних послуг, загрози громадській безпеці, кризові ситуації техногенного чи соціального характеру. Саме реагування на такі ризики стає відправною точкою для формування відповідних процедур контролю, моніторингу та оцінювання. На цьому етапі управління ризиками часто має переважно реактивний характер і реалізується через окремі заходи або рішення, спрямовані на

мінімізацію наслідків уже наявних загроз. Водночас поступово відбувається перехід до більш структурованого підходу: розробляються внутрішні нормативні документи, впроваджуються механізми ідентифікації та оцінювання ризиків, визначаються відповідальні підрозділи чи посадові особи. У результаті управління ризиками трансформується з фрагментарної практики реагування у комплексну систему, інтегровану в загальну модель державного управління. Така система набуває ознак самостійної управлінської функції, спрямованої не лише на подолання наслідків загроз, а й на їх попередження та стратегічне планування діяльності органів влади.

Варто вказати, що внаслідок накопичення практичного досвіду страхування, хеджування та інших методів мінімізації втрат, відбувається поступова спеціалізація управління ризиками. У структурі організації з'являються окремі посади або підрозділи, відповідальні за аналіз і контроль ризиків; підвищуються вимоги до професійної підготовки персоналу; удосконалюється організаційна структура. Цей процес зумовлений як ускладненням страхових і фінансових ринків, так і зростанням професійного рівня менеджерів, які дедалі більше орієнтуються на аналітичне обґрунтування управлінських рішень [26].

Поступово діяльність відповідних фахівців перестає обмежуватися лише найбільш очевидними загрозами та поширюється на ширший спектр чинників невизначеності. У такий спосіб формується підхід до управління окремими (приватними) видами ризиків. У більшості організацій розвинених країн цей етап припав на період від початку 1970-х до середини 1990-х років ХХ століття, що відповідає третьому етапу еволюції концепції ризик-менеджменту. У структурі підприємств виникають відносно самостійні напрями роботи з ризиками – фінансовими, виробничими, інвестиційними, кредитними та іншими.

Разом із поглибленням спеціалізації відбувається і протилежний процес – поширення ідей ризик-менеджменту серед ширшого кола працівників. Налагоджується взаємодія між підрозділами, відбувається обмін досвідом та підходами до оцінювання різних

за природою ризиків. У результаті управління ризиками поступово інтегрується в корпоративну культуру й стає невід’ємною складовою процесу ухвалення управлінських рішень на всіх рівнях [25]. Іноді цей процес має стихійний характер, однак частіше він реалізується завдяки цілеспрямованій політиці вищого керівництва, спрямованій на вдосконалення системи менеджменту, підвищення якості продукції та розвиток клієнтоорієнтованості. Результативність такого впровадження значною мірою визначається рівнем кваліфікації персоналу та управлінською зрілістю організації.

Зазначений етап розвитку ризик-менеджменту згодом поширився і на державний сектор за аналогією до процесів, що відбувалися у великих корпораціях високорозвинених країн. На початковому етапі управління ризиками в державних установах мало вузькоспеціалізований характер і було зосереджене на найбільш очевидних загрозах. У подальшому сфера діяльності відповідних фахівців розширилася, охопивши ширше коло факторів невизначеності, що сприяло формуванню системного підходу до управління окремими ризиками з їх подальшою інтеграцією в загальну систему управління. Таким чином, у державних структурах ризик-менеджмент еволюціонував від вузької функціональної спеціалізації до комплексного, інтегрованого підходу. Він поступово став елементом організаційної культури та процесу прийняття управлінських рішень на різних рівнях, що суттєво підвищило ефективність державного управління та спроможність установ адекватно реагувати на сучасні виклики.

На подальшому етапі розвитку управлінської практики формується розуміння взаємозв’язку між різними видами ризиків. Організації усвідомлюють, що окремі ризики не існують ізольовано, а взаємодіють і можуть підсилювати або, навпаки, компенсувати один одного. Це зумовлює перехід до третьої стадії – інтегрованого ризик-менеджменту. Раніше відокремлені напрями управління приватними ризиками об’єднуються в єдину систему, а до аналізу залучаються нові види ризиків, зокрема стратегічні, репутаційні, операційні. Усі вони оцінюються за спільним критерієм – впливом на створення економічної доданої вартості та довгострокову вартість

компанії. Ця стадія активно розвивається з 1990-х років і триває дотепер. Її становлення тісно пов'язане з процесами глобалізації світової економіки, які суттєво змінили характер ризиків. Хоча окремі риси глобалізаційних трансформацій проявлялися ще у 1970-1980-х роках, особливої інтенсивності вони набули в останні десятиліття [1]. Глобалізація призвела до появи нових видів ризиків і одночасно посилила вплив традиційних, зокрема валютних, політичних та ринкових. Для компаній із міжнародною структурою бізнесу однакові за своєю природою ризики проявляються по-різному на різних національних ринках, що ускладнює їх оцінку та контроль [7]. Це підвищило потребу у системному, комплексному підході до управління ризиками та сприяло утвердженню інтегрованого ризик-менеджменту як ключового елементу сучасного корпоративного управління. В державних установах також сформувалося усвідомлення взаємозалежності різних видів ризиків. Це зумовило перехід до інтегрованого ризик-менеджменту, у межах якого всі ризики оцінюються комплексно, з урахуванням їхнього впливу на стратегічні цілі, довгострокову стійкість і ефективність функціонування державних інституцій.

Отже, управлінська система підприємства поступово усвідомлює необхідність формування інтегрованої системи управління ризиками. У ході цієї еволюції розширюється не лише коло компаній, які впроваджують ризик-менеджмент, а й спектр ризиків, що підлягають контролю. Одночасно вдосконалюються методи та інструменти для аналізу, оцінки та мінімізації ризиків, що підвищує їхню методологічну обґрунтованість та практичну ефективність.

Кожна нова стадія впровадження ризик-менеджменту супроводжується ускладненням організаційної структури підприємства. Якщо на початкових етапах створювалися лише окремі посади або функції для контролю конкретних ризиків, то згодом формується розгалужена мережа спеціалізованих підрозділів. Одночасно зростає адміністративна значущість відповідальних осіб: від менеджерів середньої ланки поступово переходять до створення посад на рівні топменеджменту, зокрема директора з управління ризиками (Chief Risk Officer), який залучається до стратегічного планування та управління компанією [29].



Рис. 1. Стадії впровадження ризик-менеджменту в компаніях та державних структурах

Джерело: складено автором

Швидкість і глибина впровадження концепцій ризик-менеджменту в бізнес-практику визначаються низкою факторів. Серед них – специфіка галузі діяльності організації, характер та масштаб ризиків, з якими вона стикається, організаційна культура та стиль прийняття рішень, рівень професійної підготовки персоналу, а також готовність керівництва до інновацій і структурних змін. Саме через це практика управління ризиками є неоднорідною: в одних організаціях вона обмежується епізодичними заходами щодо окремих загроз, а в інших перетворюється на комплексну, системно організовану програму, інтегровану у загальну модель корпоративного управління.

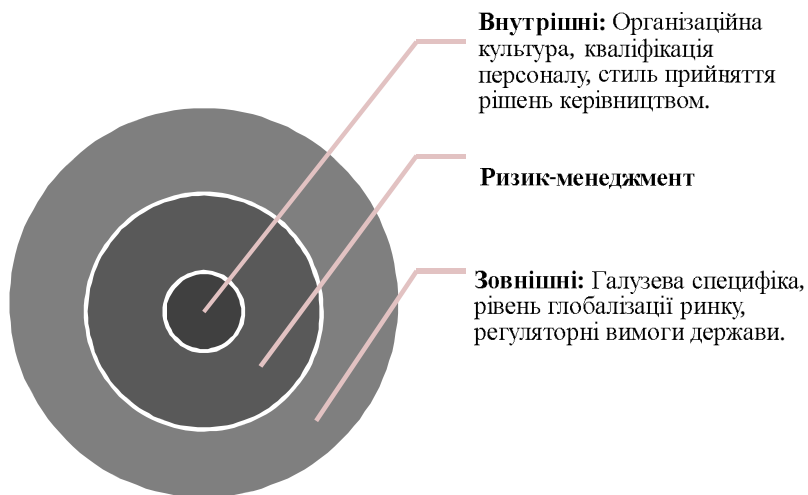


Рис. 2. Фактори, що впливають на швидкість впровадження ризик-менеджменту

Джерело: складено автором

На сучасному етапі в багатьох організаціях ризик-менеджмент перебуває здебільшого на початковій стадії розвитку. Не скрізь створено спеціалізовані служби управління ризиками, а там, де вони функціонують, їхня діяльність зазвичай зосереджується на окремих напрямках – насамперед страхуванні або хеджуванні фінансових ризиків. Лише деякі великі компанії впровадили більш розвинені системи ризик-менеджменту, близькі до міжнародних стандартів. Загалом управлінська увага часто спрямована на інші концепції підвищення ефективності – наприклад, ощадливе управління (lean management) чи загальне управління якістю (TQM) [10], тоді як формування повноцінної корпоративної культури, побудованої на принципах ризик-менеджменту, поки що не стало поширеним явищем.

Висновки. Таким чином, на підставі проведеного дослідження еволюції концепції управління ризиками можна сформулювати кілька узагальнюючих висновків:

– трансформація парадигми управління ризиками. Управління ризиками пройшло значну еволюцію – від інтуїтивного та фрагментарного реагування на загрози до становлення як фундаментального елементу стратегічного управління. Сучасна парадигма розглядає ризик не лише як джерело потенційних збитків, а й як стратегічну категорію, ефективне управління якою здатне створювати конкурентні переваги та забезпечувати сталий розвиток організації. Це означає, що ризик більше не сприймається як пасивна загроза, а інтегрується у процес ухвалення рішень і формування стратегічних цілей;

– етапність розвитку ризик-менеджменту. Еволюція концепції досить чітко поділяється на чотири основні періоди – від «доісторичного» накопичення досвіду до сучасного етапу інтегрованого управління. Кожен етап розвитку був зумовлений об'єктивними викликами свого часу: індустріалізацією, науково-технічною революцією, глобалізацією світової економіки та масштабними фінансовими кризами. Ця історична перспектива дозволяє зрозуміти, що підходи до управління ризиками формувалися під тиском зовнішніх факторів і внутрішніх потреб організацій;

– синтез теоретичних підходів. Сучасний ризик-менеджмент є результатом інтеграції різних теорій і концепцій: адміністративного управління (школа А. Файоля), страхового підходу (концепція Р. Галлахера), математичного моделювання фінансових портфелів (теорія Г. Марковіца) та сучасних методів аналізу даних. Такий синтез дозволяє створювати універсальний інструментарій, застосовний до ризиків будь-якого походження – від технічних і фінансових до стратегічних та репутаційних;

– сучасний стан практики управління ризиками. На сьогодні більшість організацій перебуває на етапі переходу від фрагментарного до системного підходу. Основним викликом є подолання «страхової» обмеженості та впровадження інтегрованих систем управління ризиками, які відповідали б міжнародним стандартам і були здатні ефективно функціонувати в умовах високої волатильності зовнішнього середовища;

– перспективи розвитку. Подальше вивчення та вдосконалення концепції ризик-менеджменту пов'язане з активним використанням сучасних технологій та аналітики великих даних. Це відкриває можливості автоматизації процесів ідентифікації та оцінки ризиків у режимі реального часу, що дозволяє більш оперативно реагувати на загрози та приймати стратегічно обґрунтовані управлінські рішення.

Загалом, сучасний ризик-менеджмент вже не обмежується локальними заходами – він стає інтегрованою, системною складовою управлінських практик, здатною підвищувати стійкість та ефективність діяльності організацій у динамічному і непередбачуваному середовищі.

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

У статті представлено розгорнутий теоретико-методологічний аналіз процесу становлення та основних етапів розвитку концепції управління ризиками в системі сучасного менеджменту. Дослідження охоплює еволюцію наукових підходів до розуміння сутності ризику та механізмів його врахування в управлінській діяльності. Простежено поступовий перехід від фрагментарних, реактивних заходів, орієнтованих на подолання окремих небезпек, до формування цілісної, проактивної та стратегічно спрямованої моделі ризик-менеджменту, інтегрованої в загальну систему корпоративного управління та процес прийняття управлінських рішень.

У межах дослідження виокремлено чотири ключові етапи еволюції ідей ризик-менеджменту, кожен із яких відзначається специфікою інструментарію, домінуючими методологічними підходами та зміною управлінських акцентів. Розкрито трансформацію уявлень про природу ризику – від його трактування як виключно загрози до розуміння ризику як невід'ємного елементу підприємницької діяльності, що поєднує потенційні втрати й можливості. Показано, як удосконалювалися процедури ідентифікації, кількісного та якісного оцінювання, моніторингу й

контролю ризиків, а також як зростала роль ризик-менеджменту у формуванні стратегії та забезпеченні корпоративної стійкості.

Окрему увагу приділено аналізу чинників, що спричинили якісні зміни у розвитку концепції управління ризиками. Серед них – інтенсивний науково-технічний прогрес, поширення цифрових технологій та автоматизації бізнес-процесів, глобалізація фінансово-економічних відносин, ускладнення конкурентного середовища, а також резонансні корпоративні скандали й масштабні фінансово-економічні кризи, які виявили вразливість традиційних управлінських підходів і актуалізували необхідність системного управління невизначеністю.

Обґрунтовано, що сучасний ризик-менеджмент сформувався як результат інтеграції адміністративного, страхового та математико-аналітичного підходів, доповнених елементами стратегічного та процесного управління. Такий комплексний, міждисциплінарний характер дозволяє організаціям не лише мінімізувати можливі збитки, а й підвищувати рівень їхньої гнучкості, адаптивності та інноваційної спроможності. У підсумку окреслено актуальний стан, ключові проблеми та перспективні напрями впровадження системного управління ризиками у вітчизняну управлінську практику з урахуванням міжнародних стандартів, сучасних викликів і специфіки національного бізнес-середовища.

Ключові слова: управління; ризик; управління ризиками; ризик-менеджмент; еволюція концепції; інтегрований ризик-менеджмент (ERM); стратегічне управління; невизначеність.

References

1. Andriiash, V.I., & Yevtushenko O.N. (2013). Derzhavne upravlinnia (Osnovy teorii derzhavnoho upravlinnia) : navchalnyi posibnyk [Public administration (Fundamentals of the theory of public administration): a textbook]. Mykolaiv : Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly. 262 s. [in Ukrainian]
2. Babailov, V., & Kurdenko O. (2022). Vid ryzyk-menedzhmentu do ryzyk-ekonomiky [From risk management to risk economics]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-46>[in Ukrainian]

3. Baldyniuk V. (2023). Ryzhkyk-menedzhment yak instrument upravlinnia diialnosti subiektiv hospodariuvannia [Risk management as a tool for managing the activities of business entities]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39> [in Ukrainian]
4. Bank UBS: odyh pratsivnyk i dva miliardy dolariv vtrat (2025) [UBS Bank: One Employee and Two Billion Dollar Losses]. Retrieved from <https://www.radiosvoboda.org/a/24330945.html> [in Ukrainian]
5. Vasilieva, L. (2022). Osnovni kontseptsii upravlinnia ryzykom [Basic Concepts of Risk Management]. Retrieved from <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/6607/1/10.pdf> [in Ukrainian]
6. Voitkiav, D., & Lytyvyn, V. (2025). Model Markovitsa pobudovy optymalnoho portfelia tsinnykh paperiv [Markowitz Model for Building an Optimal Securities Portfolio]. *UNIVERSUM*. № 25. Retrieved from <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/2164> [in Ukrainian]
7. Voronkova, V., & Metelenko, N. (2021). Upravlinnia stalym rozvytkom promyslovoho pidpryiemstva : teoriia i praktyka : kolektyvna monohrafiia [Management of Sustainable Development of an Industrial Enterprise: Theory and Practice: Collective Monograph]. Zaporizhzhia : Vydavnychiy dim «Helvetyka». 588 s. [in Ukrainian]
8. Herasymenko, O.M. (2013). Evoliutsiia svitovoho ryzyk-menedzhmentu [Evolution of World Risk Management]. Retrieved from http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2013/9.pdf
9. Danchenko, O. B., & Zanora, V. O. (2019). Proektnyi menedzhment: upravlinnia ryzykamy ta zminamy v protsesakh pryiniattia upravlinskykh rishen : monohrafiia [Project Management: Risk and Change Management in Management Decision-Making Processes: Monograph]. Cherkasy : PP Chabanenko Yu. A. 278 s. [in Ukrainian]
10. Denysiuk, O., & Sannikova, S. (2022). Lean-menedzhment yak tekhnolohiia upravlinnia vitchyznianymy pidpryiemstvamy v umovakh kryzy [Lean Management as a Technology for Managing Domestic Enterprises in Crisis]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13> [in Ukrainian]
11. Duka, A.P. (2018). Paradyhma intehrovanoho upravlinnia ryzykamy [Paradigm of integrated risk management]. *Naukovyi visnyk Polissia*. № 2(4)(12). Retrieved from [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620174\(12\)131-136](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620174(12)131-136) [in Ukrainian]
12. Kaminskyi, A. B. (2017). Ryzhkyk-menedzhment: problematyka rozvytku [Risk management: development issues]. *Naukovi zapysky NaUKMA*.

Ekonomichni nauky. T. 2. Vyp. 1. Retrieved from <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/226307786.pdf> [in Ukrainian]

13. Kovalenko, Ye. Ya. (2019). Administratyvna kultura menedzhmentu v epokhu industrialnoho suspilstva [Administrative culture of management in the era of industrial society]. *Visnyk Natsionalnoi akademii kerivnykh kadriv kultury i mystetstv*. № 1. Retrieved from <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=819669> [in Ukrainian]

14. Kryvda, O.V. (2013). Mekhanizm ryzyk-menedzhmentu ta chynnyky, shcho yoho formuiut [Risk management mechanism and factors, that shape it]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskyi politekhnichnyi instytut»*. Vyp. 10. K. : NTUU «KPI». S. 268-273. [in Ukrainian]

15. Kryvoviazuk, I. V, Smerichevskyi, S. F., & Kulyk Yu. M. (2018). Ryzyk-menedzhment lohistychnoi systemy mashynobudivnykh pidpriemstv: monohrafiia [Risk management of the logistics system of machine-building enterprises: monograph]. Kyiv, Vydavnychiy dim «Kondor». 200 s. [in Ukrainian]

16. Loishyn, A. A. (2018). Doslidzhennia peredumov istorychnoho rozvytku ta stanovlennia ryzyk-menedzhmentu [Research of the prerequisites of historical development and formation of risk management]. *Social development & Security*. № 2(4). Retrieved from <https://doi.org/10.5281/zenodo.1230790> [in Ukrainian]

17. Martseniuk, L. V., & Korolov, D. S. (2024). Upravlinnia ryzykamy ta mozhlyvostiamy u protsesi orhanizatsiinykh zmin na pidpriemstvakh [Risk and opportunity management in the process of organizational changes at enterprises]. *Efektivna ekonomika*. № 12. Retrieved from <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.12>. [in Ukrainian]

18. Myroshnychenko, H. (2022). Upravlinnia ryzykamy pidpriiemnytskykh struktur: aspekty ryzyk-menedzhmentu [Risk management of business structures: aspects of risk management]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 44. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1822> [in Ukrainian]

19. Oliinyk, V.M. (2015). Finansova stiikist strakhovykh kompanii : monohrafiia [Financial stability of insurance companies: monograph]. Sumy : Universytetska knyha. 287 s. [in Ukrainian]

20. Peretiatko, L.A. (2021). Metodychni pidkhody do vdoskonalennia systemy ryzyk-menedzhmentu v orhanizatsii [Methodological approaches to improving the risk management system in organizations]. Re-

trieved from <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/185/5785/12113-1?inline=1> [in Ukrainian]

21. Pohonchuk, A., & Tiurina, N. (2023). Teoretychni zasady upravlinnia ryzykamy v diialnosti pidpriemstva za umov nevyznachenosti [Theoretical principles of management risks in the activities of an enterprise under conditions of uncertainty]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Hraal nauky»*. № 30 (serpen). Retrieved from <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.04.08.2023.012> [in Ukrainian]

22. Pokazovyi krakh: yak istoriia amerykanskoi Enron perekroila korporativne pravove pole svitu. I na pevnii chas pryborkala audytoriv (2018). [A showy collapse: how the history of the American Enron reshaped the corporate legal field of the world. And for a while tamed the auditors]. Retrieved from <https://mind.ua/publications/20183712-pokazoviy-krah-yak-istoriya-amerikanskoyi-enron-perekroyila-korporativne-pravove-pole-svitu> [in Ukrainian]

23. Semenova, K. D., & Tarasova K. I. (2017). Ryzyky diialnosti promyslovykh pidpriemstv: integralne otsiniuvannia: monohrafiia [Risks of industrial enterprises: integral assessment: monograph]. Odesa: Huliaieva V.M. 234 s. [in Ukrainian]

24. Sosnovska, O.O., & Dedenko, L.V. (2019). Ryzyk-menedzhment yak instrument zabezpechennia stiikoho funktsionuvannia pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti. [Risk management as a tool for ensuring the sustainable functioning of an enterprise in conditions of uncertainty]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*. № 1(3). Retrieved from <https://doi.org/10.32750/2019-0106> [in Ukrainian]

25. Khakhaiev, D. (2024). Osoblyvosti formuvannia kultury upravlinnia ryzykamy v protsesi zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemnytstva. [Peculiarities of forming a risk management culture in the process of ensuring sustainable development of entrepreneurship]. *Modeling the development of the economic systems*. № 2. Retrieved from <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-38> [in Ukrainian].

26. Chaikina, A. O. (2022). Osoblyvosti intehtratsii ryzyk-menedzhmentu v systemu upravlinnia pidpriemstvom [Peculiarities of integrating risk management into the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 39. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5> [in Ukrainian].

27. Shults, R. (2020). Finansovy uspikh ta bankrutstvo, abo chomu ryzyk-menedzhment ne ye tochnoiu naukoiu? [Financial success and bankruptcy, or

why risk management is not an exact science?]. Retrieved from https://ufin.com.ua/analit_mat/rzp/027.htm [in Ukrainian].

28. Yakos, I.S. (2019). Neobkhidnist uprovadzhennia kompleksnoi systemy upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvakh realnoho sektoru ekonomiky [The need to implement a comprehensive risk management system at enterprises in the real sector of the economy]. *Ekonomika promyslovosti*. № 4. S. 152-156. [in Ukrainian].

29. Yatsenko, V.O. (2025). Henezys teorii upravlinnia finansovymy ryzykamy [Genesis of the theory of financial risk management]. *Economic journal Odessa polytechnic university*. №1(31). Retrieved from <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2025.9>; <https://doi.org/10.5281/zenodo.15162340> [in Ukrainian].

30. Jedynek, P., & Bąk S. (2020). The role of managers in risk management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/348416214_The_role_of_managers_in_risk_management [in English].

31. Markowitz, H. M. (2016). Risk-Return Analysis, Volume 2: The Theory and Practice of Rational Investing. McGraw Hill Professional. [in English].

32. Natalia Dragomyretska, Yuliana Palagnyuk, Victoria Andriyash, Iryna Matvieienko, Dmytro Samofalov (2022). The introduction of modern technologies in public administration in the context of globalization. *International journal of computer science and network security*. vol. 22. no. 2. pp. 334-340 [in English].

33. Torichnyi, V., Andriyash, V., Tytarenko, O., Tkachuk, D., Tarasenko, O. (2025). Innovative Approaches to Strategic Management in the Public Sector: Challenges of Global Transformations and Digital Technologies. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*. № 90. pp. 107-127 [in English].

Відомості про автора / Information about the Author

Ван Хун, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, юридичного факультету Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. orcid: <https://orcid.org/0009-0001-1771-9703>

Wang Hong, PhD Student at the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. orcid: <https://orcid.org/0009-0001-1771-9703>

Wang Hong, (2026). Evolution of the risk management concept. Public Administration and Regional Development, 31, 82-108. <https://doi.org/10.34132/pard2026.31.04>

DOI 10.34132/pard2026.31.05

Отримано: 17 серпня 2025
Змінено: 09 вересня 2025
Прийнято: 23 грудня 2025
Опубліковано:
31 березня 2026

Received: 17 august 2025
Revised: 09 september 2025
Accepted: 23 december 2025
Published:
31 March 2026

Zhao Zhenyi

FEATURES OF INFORMATION SECURITY IN THE HEALTHCARE SECTOR

The article examines the role of information security in healthcare in the context of active digitalization of medical processes. It is shown that the introduction of electronic medical records, telemedicine and automated management systems not only improves the quality of medical services, the efficiency of institutions and the availability of medical care, but also creates new risks of leakage, modification or distortion of sensitive information, which requires special attention to cyber protection and standardization of information processes.

The features of medical information, which are characterized by high confidentiality, accuracy and criticality for the life and health of patients, are revealed. The need for proper data protection is emphasized to prevent errors in diagnosis, improper treatment, violation of ethical standards and loss of patients' trust in medical institutions. Special attention is paid to the protection of personal data and ensuring the integrity of medical records in the digital environment.

The main directions of information security organization in medical institutions are considered: multi-level authentication, access control, backup, data encryption and personal data protection. Key threats to medical information systems are identified – cyberattacks, phishing, malware, technical failures

and the human factor, which require a comprehensive approach to risk management and integration of technological, organizational and regulatory measures. Based on the analysis, practical recommendations for increasing the level of information security are formulated: improving data protection policies, using modern encryption technologies and secure information storage, constant monitoring of system operation, creating internal incident response protocols, implementing multi-level user authentication and regular training of personnel on cybersecurity. Implementation of these measures ensures stable, reliable and secure operation of medical information systems, increases the efficiency of medical institutions and strengthens patients' trust in modern digital healthcare.

Keywords: *information, information security, healthcare, digitalization, cyberattack*

General statement of the problem. In today's conditions of rapid development of information technologies, global digitalization and intensive informatization of society, the issue of ensuring information security is becoming one of the key priorities of national policy. The protection of information resources, personal data and all participants in information relations is gaining particular importance against the backdrop of the constant growth of data volumes circulating in the digital environment, as well as the active implementation of electronic services in various spheres of the economy, education, medicine and public administration. Reliable and secure functioning of the information space is not only a technical challenge, but also an important element of national security, social stability and economic development of the state.

The decisive role in ensuring information security is played by the state, which forms and implements a set of legal, organizational and institutional measures aimed at protecting information systems, digital networks and users from unauthorized access, data leakage, cyberattacks and other threats. This includes the development of legislative norms, security standards, the creation of specialized bodies and centers for

cyber protection, as well as systems for monitoring and responding to information incidents [14; 16].

This problem is especially relevant in the field of healthcare, where the confidentiality of medical data, the protection of electronic medical records, ensuring the continuity and reliability of information systems are critically necessary for patient safety and the effectiveness of medical care. Information security in the medical sector, therefore, is not only a technical task, but also a strategic direction of state policy that determines the reliability and effectiveness of medical institutions, contributes to the protection of citizens' rights and ensures the stability of the national infrastructure in the context of digital transformation.

Taking into account these aspects allows the state to form an integrated system of information protection that covers legal, organizational, technical and educational components, providing a comprehensive approach to the security of the information environment and increasing the level of trust of citizens in digital services and state institutions.

Analysis of recent research and publications. The complexity of this issue requires an interdisciplinary approach, since information security encompasses legal, ethical, socio-psychological, communicative and technological aspects. An important role in the formation of modern approaches to the regulation of information security in the healthcare sector is played by the research of Ukrainian scientists – O. Mintser, Yu. Voronenko, L. Babintseva, M. Banchuk, V. Krasnov, V. Martsenyuk, S. Denysenko, O. Azarkhov, I. Shupyatsky, V. Yakobchuk, O. Ivanyuk, V. Krut and others. Their works are devoted to ensuring effective medical activity, protecting patients' personal data, adhering to ethical principles and improving state regulation of information security in the medical industry.

Formulation of the purpose of the article (task statement). The purpose of the article is to substantiate the features of information security in the healthcare sector.

Presentation of the main material of the study. The safe operation of information systems in the healthcare sector and related medical institutions is possible only with a comprehensive and systematic approach to information security management. This approach involves the integration of organizational, technical, programmatic, legal

and educational measures that together ensure reliable protection of information resources (Fig. 1). Its effectiveness depends on the coordinated interaction of all stakeholders, including government agencies, the administration of medical institutions, IT departments and personnel who directly work with medical information.

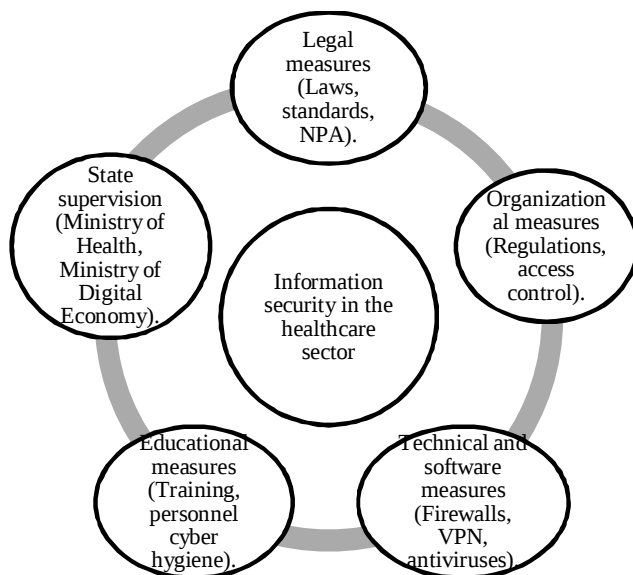


Fig. 1. A comprehensive approach to information security in medicine
Source: compiled by the author

Modern areas of cybersecurity in the healthcare sector cover several key aspects:

- Protecting data integrity – ensuring that medical information is not subject to unauthorized changes, loss or distortion, which is critical for the correct diagnosis and treatment of patients.
- Ensuring confidentiality – controlling access to information in such a way that only authorized persons have the right to view and use medical data, which allows you to protect patients' personal data and meet legal requirements.

– Maintaining the availability of systems and data – ensuring the uninterrupted operation of medical IT systems even after technical failures, software errors or cyberattacks, which is critically important for the continuous provision of medical services and rapid response to emergencies [7].

The implementation of these areas involves the implementation of comprehensive measures, such as modernization of IT infrastructure, the use of modern systems for protection against cyberattacks, ongoing training of personnel, the development and application of regulatory documents and security standards, as well as regular monitoring and auditing of information systems. Such an integrated approach allows not only to minimize the risks of data leakage or loss, but also to increase citizens' trust in digital medical services and ensure the stability of the entire healthcare system.

Medical data is classified as particularly sensitive information, as it contains personal and confidential information that is subject to medical confidentiality. Reliable protection of such data is critically important, as its unauthorized disclosure can harm both the patient himself – violating his right to confidentiality and security – and the medical institution, which can lead to legal, financial and reputational losses.

A feature of medical information is that the patient has the right to independently control its disclosure, determine what information can be transferred to third parties, and also provide consent for data processing only to specific specialists. In addition, medical data requires operational processing and quick access for doctors, nurses and other authorized specialists in the process of providing medical services. These requirements significantly increase the risks of unauthorized access and abuse, since even temporary failures or insufficient level of protection of information systems can lead to critical consequences for the patient and the safe functioning of the medical institution.

Therefore, protecting medical data requires a comprehensive approach that combines technical encryption, access control, user activity monitoring, legal mechanisms, and staff training in confidentiality and information security. Only the integrated application of these measures can minimize the risks of data leakage, loss, or corruption and ensure the reliability and security of modern medical information systems.

It is worth emphasizing the important role of the state in the processes of digitalization of the healthcare sector, since it is it that forms the appropriate regulatory framework, establishes data protection standards, monitors compliance with established legal norms and coordinates the work of participants involved in medical data. In Ukraine, these functions are carried out by the State Service for Special Communications, the Ministry of Health and the Ministry of Digital Affairs, which develop requirements for medical IT systems, support the development of eHealth and regulate the secure operation of state registries [9]. The state should also ensure the training of specialists in medical cybersecurity, create cyber incident response centers and increase the level of information culture of medical workers. Examples of cyber attacks on hospitals in the world confirm that effective protection is possible only at the state level. Therefore, the implementation of a comprehensive approach to security in the healthcare sector should maximally combine legislative regulation, modern technologies and personnel training. It is this approach that will provide the optimal combination of legislative regulation, modern technologies and personnel training. Such systematic work will ensure reliable protection of medical data, stable functioning of information systems and patient safety. However, it is worth emphasizing the presence of another problem in the formation of a generally accepted approach to information security in the healthcare sector, namely the heterogeneity of the digital infrastructure of medical institutions. Today, most of them have different levels of technical support, using incompatible systems and programs that differ in scale, activity profile and form of ownership, which significantly complicates the implementation of centralized security standards.

Additional complexity in ensuring information security in the healthcare sector is created by the varying levels of staff training in working with digital technologies. In many healthcare institutions, specialists do not have sufficient knowledge and skills in the field of cybersecurity, which significantly increases the risk of human error, accidental disclosure of confidential data or violations of security procedures. Small hospitals and outpatient clinics often lack IT departments capable of responding promptly to information incidents,

which makes these institutions particularly vulnerable to cyberattacks and technical failures.

The most common information security breaches in healthcare institutions include:

- Breach of confidentiality – leakage of personal data due to hacker attacks, social engineering or staff negligence;
- Unauthorized access to databases – access by persons without appropriate rights to medical information;
- Data loss – due to damage to media, server failures or incorrect backups;
- Information corruption – incorrect or altered information that can affect diagnosis, treatment planning, and clinical decisions;
- System outage – inability to access electronic medical records, which complicates the provision of medical care in critical situations;
- System malfunction – failure due to viruses, malware, or errors during updates [4].

These problems emphasize the need for a systemic approach to cybersecurity in medicine, which includes not only technical and software measures, but also staff training, the creation of clear regulations and incident response protocols, as well as constant auditing and monitoring of information systems. Only the comprehensive implementation of such measures allows minimizing risks and ensuring the reliability, security, and continuity of medical IT systems.

A striking example of the consequences of insufficiently protected medical IT systems was the WannaCry cyberattack in the United Kingdom in 2017. During this attack, the work of many hospitals was practically paralyzed: access to electronic medical records was lost, medical services were suspended, and staff were forced to switch to manual documentation. This case clearly demonstrated the global vulnerability of medical information systems and showed that even highly developed government institutions can suffer serious consequences from cyberattacks if comprehensive data protection and the continuity of critical systems are not ensured [13].

In this context, the state plays a decisive role, forming a unified cybersecurity policy for medical institutions and coordinating its

implementation at the national level. The state initiates the development of unified standards for the protection of information systems, the creation of centralized backup systems, certification of medical platforms and monitoring compliance with security requirements [1].

In Ukraine, cybersecurity issues are regulated on the basis of the Law of Ukraine «On the Basic Principles of Ensuring Cybersecurity of Ukraine» and a number of by-laws relating to the protection of personal data and critical infrastructure. This activity is coordinated by the Ministry of Health, the Ministry of Digital Transformation and the State Service for Special Communications and Information Protection, which provide methodological support to medical institutions, conduct regular checks of the state of information security, as well as train personnel on cyber hygiene and data protection [11].

Such a state approach allows for the creation of a unified cyber defense system that combines regulatory, organizational, and technical measures, increasing the resilience of medical institutions to cyberattacks, minimizing the risks of data leakage, and ensuring the continuous and secure functioning of medical IT systems.

To effectively ensure information security in the healthcare sector, a comprehensive approach is needed that combines technical, organizational, legal and educational measures, as well as provides for effective coordination at the state level. The following are the main areas and recommendations for protecting medical information systems:

1. Physical security:

- control of access to server rooms and rooms with medical equipment;
- video surveillance and electronic perimeter control;
- restriction of access by unauthorized persons;
- keeping a log of personnel accesses.

These measures help prevent theft of information carriers, unauthorized connection of devices and interference with equipment operation.

2. Network security:

- use of firewalls, intrusion detection and prevention systems (IDS/IPS), virtual private networks (VPN);

- regular software updates;
- network segmentation to separate patient data and administrative information.

This ensures that systems continue to function smoothly even in the event of a cyberattack or unauthorized access attempts.

3. Password management and authentication:

- A policy of using complex, unique and regularly changed passwords across all key systems and applications;
- Implementing two-factor authentication (2FA) for access to eHealth systems and employee accounts.

4. Access control:

- Applying the principle of least necessary access for employees;
- Profiling users by roles and responsibilities;
- Using one-time access scripts or authorized remote intervention when necessary.

5. Personal responsibility and training:

- Continuously educating staff on cyber hygiene and digital literacy;
- Conducting training, cyberattack simulations, and briefings on secure data handling;
- Establishing non-disclosure agreements to ensure accountability for each employee [5; 12].

The comprehensive implementation of these measures allows to increase the level of protection of medical information systems, minimize the risks of data leakage or distortion, ensure the continuous operation of the digital infrastructure of medical institutions and create conditions for the safe provision of medical services (Table 1).

The state plays a key role in ensuring the consistency and unity of approaches to the implementation of information security recommendations in the healthcare sector. It forms and implements regulatory acts and standards, carries out security audits of medical information systems and finances projects to modernize digital infrastructure. For example, the Ministry of Health of Ukraine, together with the Ministry of Digital Transformation and the State Service for Special Communications and Information Protection, are implementing

cyber security standards in the eHealth system, which ensures the secure exchange of medical data between hospitals, pharmacies and state registries [6].

Table 1

Key aspects of medical data protection

Aspect (CIA Triad)	Description in the medical field	Risks of violation
Confidentiality	Description in the medical field Risks of violation Confidentiality Access to data (medical confidentiality) only to authorized persons.	Leakage of diagnoses, personal data, lawsuits.
Integrity	Protection of data from unauthorized modification or deletion.	Errors in diagnosis due to distortion of medical history.
Availability	Uninterrupted operation of the MIS and access to cards in 24/7 mode.	Paralysis of hospital work (as in the WannaCry attack).

Source: compiled by the author

This approach allows creating a unified cyber security system that combines legal, organizational and technical measures, increases the resilience of medical institutions to cyber attacks and reduces the risks of loss or compromise of confidential patient data, ensuring the continuous and secure functioning of the digital medical infrastructure.

Informatization of the healthcare sector is closely related to the implementation of medical information systems (MIS), which automate the work of medical and preventive institutions through a comprehensive combination of information, organizational, software and technical means. MIS covers a wide range of data, including financial, administrative and organizational information, electronic medical records of patients, results of laboratory and instrumental studies, as well as tools for monitoring the condition of patients and treatment processes.

The main goals of implementing MIS are to improve the quality of medical care, minimize errors in documentation, ensure quick and convenient access to large volumes of data, as well as reliable protection of patients' personal data (Fig. 2). The implementation of such systems contributes to the optimization of management processes in medical institutions, increase the efficiency of staff work and create conditions for the safe and controlled exchange of medical information between different departments and healthcare institutions [10].

During the implementation of medical information systems (MIS), numerous risks arise that can negatively affect their security, reliability and efficiency of functioning. The main risk factors include:

- the use of common operating systems (OS) and database management systems (DBMS), which makes the system vulnerable to known vulnerabilities and cyberattacks;
- users working in open or insufficiently protected network segments, which increases the likelihood of unauthorized access;
- access to MIS via the Internet, in particular when providing telemedicine services, which creates additional entry points for potential attacks;
- administration of MIS in a shared IT infrastructure, which complicates the control and isolation of critical data;
- threats from malicious software (viruses, Trojans, encryptors) and loss or compromise of access keys [8].

Taking these risks into account at the MIS implementation stage is critically important to ensure the security of medical data, the reliability of information systems and patient safety, as well as to minimize the potential consequences of technical failures or cyber incidents.

State support plays a key role in minimizing risks during the implementation and operation of medical information systems (MIS) (Table 2). It is implemented through a set of measures that include establishing uniform standards for protecting information systems, financing modern secure IT solutions, monitoring compliance with cybersecurity requirements, as well as training and advanced training of medical informatics specialists.

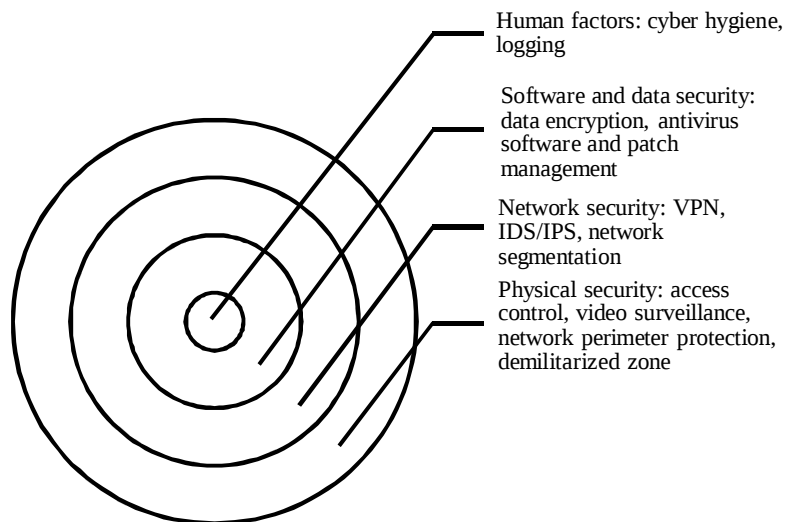


Fig. 2. Medical information system protection levels

Source: compiled by the author

Table 2

Medical Information System (MIS)

Protection Levels	Protection Level	Tools Goal
Physical	ACS, video surveillance	Preventing equipment theft
Logical (Network)	Firewall, VPN, segmentation	Protection from hacker attacks
Software	RBAC, 2FA, Encryption	Protecting the confidentiality of records
Organizational	Training, audits, backups	Minimizing the «human factor»

Source: compiled by the author

Thanks to such state support, a reliable and secure information environment is formed that provides comprehensive protection of patients' personal data, reduces the likelihood of cyberattacks and accidental loss of information, and also guarantees uninterrupted and efficient operation of MIS. In addition, centralized state measures contribute to the unification of rules and procedures in various medical institutions, increase the level of responsibility of staff for observing cyber hygiene, and create the basis for the further development of the digital infrastructure of healthcare in the conditions of rapid informatization and global cyber threats.

To ensure reliable protection of medical information systems (MIS), it is recommended to implement a layered approach to security, which combines technical and organizational measures and allows to minimize the risks of unauthorized access, the impact of malicious software and violation of data integrity.

The main measures of such protection include:

- implementation of strong passwords and strict user account management policies;
- creation of demilitarized zones (DMZ) and network perimeter protection to limit external access;
- use of firewalls to isolate the local network from the Internet;
- restriction of Internet access where possible and appropriate;
- implementation of intrusion detection and prevention systems (IDS/IPS);
- regular analysis of network traffic and event logs for timely detection of potential threats [2].

Layered protection allows to implement the principle of multi-layered security, when the absence or breach of one level does not lead to complete compromise of the system. This approach is critically important for healthcare institutions where ensuring the confidentiality, integrity, and availability of patient data is of paramount importance.

Antivirus software is not a universal means of information security due to a number of limitations. These include: a possible decrease in system performance, false positives and accidental quarantine of clinical data, as well as the potential vulnerability of the antivirus software itself to attacks. In addition, the effectiveness of such protection depends on regular updates of signature databases and software components.

State support minimizes these risks by establishing unified protection standards, financing secure IT solutions, monitoring compliance with cybersecurity, and training medical informatics specialists. This ensures a reliable information environment, protection of patients' personal data, and uninterrupted operation of MIS (Table 3).

Table 3

Problems of digitalization of medicine and the role of the state

Identified problem	Consequences	The role of the state in solving
Infrastructure heterogeneity	Incompatibility of systems, complexity of updates.	Implementation of unified standards and certification of MIS.
Low cyber literacy	Human errors, password leakage.	Training programs, certification of specialists.
Lack of IT departments	Slow response to incidents.	Creation of centralized threat monitoring centers.
Threats of malicious software	Data loss, service shutdown.	Financing of licensed software and development of security regulations.

Source: compiled by the author

Government support is critically important and necessary to ensure the reliable functioning of medical information systems (MIS) and minimize cyber risks. It includes the following key areas:

- Development and implementation of cybersecurity standards for MIS, which unifies the requirements for protecting information systems in all medical institutions;
- Financing licensed software and timely updates, which guarantees the relevance of protection tools and their effectiveness;
- Monitoring compliance with security requirements, including regular audits and inspections of medical institutions;
- Training and certification of medical informatics and cybersecurity specialists, which ensures competent management of

information systems and an appropriate level of cyber hygiene of personnel;

- Creation of centralized threat monitoring and incident response services, which allows for the prompt detection of potential attacks and minimizing the consequences of cyber incidents [3].

The implementation of these state measures forms a comprehensive cyber defense system, increases the resilience of medical institutions to cyberattacks and technical failures, ensures secure data exchange between various units and healthcare institutions, and guarantees the protection of patients' personal data.

By implementing comprehensive information security measures that integrate technical, organizational, legal, and educational tools, the healthcare sector as a whole, as well as individual medical institutions, can effectively ensure comprehensive protection of patients' personal data. This includes ensuring the integrity, confidentiality, and availability of medical information, preventing cyberattacks, malware, and other threats to information security, and maintaining the smooth and stable operation of medical information systems (MIS).

The implementation of such measures allows not only to reduce the risks of data leakage or corruption, but also to increase the efficiency of management and clinical processes in medical institutions. As a result, timely access to the necessary information is ensured for specialists, staff work is optimized, and administrative errors are reduced. In addition, reliable information protection significantly increases the level of patient trust in medical institutions and healthcare systems as a whole, which is critically important in today's digital environment, where the volume and significance of medical data is constantly growing.

Conclusions. Thus, in modern conditions of operation of medical equipment and information technologies, the characteristics and functional capabilities of medical information systems (MIS) are constantly changing not only under the influence of technical progress, but also due to the constant updating of the regulatory framework, standards and recommendations in the field of healthcare. This creates a need for regular review of all information security measures and policies, a comprehensive internal and external assessment of the state of data

protection, as well as timely implementation of technological updates, patches, software improvements and equipment modernization.

A critically important element of an effective information security system is proper training of personnel and their active participation in information protection processes. The competence of employees, their awareness of possible cyber threats and a deep understanding of the principles of cyber hygiene directly affect the real level of data protection, the stability and reliability of the functioning of the MIS, as well as the continuity of medical services. Lack of trained personnel or insufficient level of their awareness can significantly increase the risks of information leakage or compromise, even with the presence of modern technical protection tools.

Only an integrated combination of modern technologies, updated regulatory and legal requirements, centralized control procedures and a high level of professional staff is able to ensure stable, reliable and secure operation of the digital infrastructure of healthcare institutions. Such an approach not only guarantees the protection of patients' personal data and maintains the continuity of medical services, but also contributes to improving the quality of medical care, optimizing clinical and administrative processes and strengthening patients' trust in the healthcare system in the conditions of rapid informatization and the growth of global cyber threats.

ОСОБЛИВОСТІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У статті досліджено роль інформаційної безпеки в охороні здоров'я в умовах активної цифровізації медичних процесів. Показано, що впровадження електронних медичних карток, телемедицини та автоматизованих систем управління підвищує не лише якість надання медичних послуг, ефективність роботи закладів і доступність медичної допомоги, але й створює нові ризики витоку, модифікації або спотворення чутливої інформації, що потребує особливої уваги до кіберзахисту та стандартизації інформаційних процесів.

Розкрито особливості медичної інформації, яка характеризується високою конфіденційністю, точністю та критичністю для життя і здоров'я пацієнтів. Наголошено на необхідності належного захисту даних для запобігання помилкам у діагностиці, неправильному лікуванні, порушенню етичних стандартів та втраті довіри пацієнтів до медичних установ. Особлива увага приділяється захисту персональних даних і забезпеченню цілісності медичних записів у цифровому середовищі.

Розглянуто основні напрями організації інформаційної безпеки в медичних закладах: багаторівнева аутентифікація, контроль доступу, резервне копіювання, шифрування даних та захист персональних даних. Визначено ключові загрози для медичних інформаційних систем – кібератаки, фішинг, шкідливе програмне забезпечення, технічні збої та людський фактор, які вимагають комплексного підходу до управління ризиками та інтеграції технологічних, організаційних і нормативних заходів.

На основі проведеного аналізу сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення рівня інформаційної безпеки: удосконалення політики захисту даних, застосування сучасних технологій шифрування та безпечного зберігання інформації, постійний моніторинг роботи систем, створення внутрішніх протоколів реагування на інциденти, впровадження багаторівневої автентифікації користувачів та регулярне навчання персоналу з питань кібербезпеки. Виконання цих заходів забезпечує стабільну, надійну та безпечну роботу медичних інформаційних систем, підвищує ефективність функціонування медичних закладів і зміцнює довіру пацієнтів до сучасної цифрової охорони здоров'я.

Ключові слова: інформація, інформаційна безпека, сфера охорони здоров'я, цифровізація, кібератака

References

1. Hromadska, N., Andriash, V. (2020). Efektyvnist pryiniattia derzhavno-upravlinskykh rishen: osoblyvosti vykorystannia politychnoho analizu [The effectiveness of state management decision-making: features of

the use of political analysis]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. № 8. Retrieved from <https://doi.org/10.34132/PARD2020.08.05> [in Ukrainian].

2. Hulchak, Yu. P. (2020). Zakhyst informatsiinykh resursiv medychnykh informatsiinykh system [Protection of information resources of medical information systems]. *Informatsiini tekhnolohii: nauka, tekhnika, tekhnolohiia, osvita, zdorovia : tezy dop. KhXVIII mizhnar. nauk.-prakt. konf. MicroCAD-2020, (Kharkiv, 28-30 zhovt. 2020 r.) : u 5 ch. / za red. prof. Sokola Ye. I. Kharkiv : NTU «KhPI». Ch. 2*. Retrieved from <https://dspace.vnmue.edu.ua/123456789/5033> [in Ukrainian].

3. Dolbnieva, D. V., Honcharuk, S.M. (2016). Neobkhidnist ta osnovni napriamky vdoskonalennia poriadku formuvannia ta vykorystannia resursnoho potentsialu okhorony zdorovia v Ukraini [The need and main directions for improving the procedure for the formation and use of health care resource potential in Ukraine]. *Problemy ekonomiky*. № 3. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2016_3_7. [in Ukrainian].

4. Kiberbezpeka v medytsyni: chomu likarni staly uliublenoiu mishenniu khakeriv (2025). [Cybersecurity in medicine: why hospitals have become a favorite target of hackers] Retrieved from <https://datami.ee.ua/blog/cybersecurity-in-healthcare/> [in Ukrainian].

5. Kobrusieva, Ye. A. (2025). Informatsiina bezpeka elektronnykh system okhorony zdorovia: teoretychni ta praktychni aspekty [Information security of electronic health care systems: theoretical and practical aspects]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*. № 1. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-1/69> [in Ukrainian].

6. Kupershtein, L.M., Yasinska, Ya.O. (2025). Doslidzhennia polityky informatsiinoi bezpeky u rozrizi normatyvnoi dokumentatsii [Research on information security policy in the context of regulatory documentation]. Retrieved from <https://doi.org/10.31891/2219-9365-2021-68-2-4> [in Ukrainian].

7. Liashuk, A. (2023). Zahrozy i vyklyky dlia systemy kiberbezpeky informatsiinykh system ta reiestriv sfery okhorony zdorovia [Hreats and challenges for the cybersecurity system of information systems and registries in the healthcare sector]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*. № 6. Retrieved from <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6-113-121> [in Ukrainian].

8. Mintser, O. P., Voronenko Yu. V., Babintseva, L. Yu., Banchuk, M. V., Krasnov, V. V., Martseniuk, V. P., Denysenko, S. V., Azarkhov, O. Yu., Shupiatskyi, I. M. (2012). Kontseptsiiia informatyzatsii okhorony zdorovia Ukrainy [Concept of healthcare informatization in Ukraine]. *Medychna*

informatyka ta inzheneriia. № 3. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mii_2012_3_3 [in Ukrainian].

9. Mintsyfra ta Derzhspetsv'iazku vdoskonaliuiut sferu informatyzatsii (2025). [The Ministry of Digital and the State Service for Special Communications Improve the Sphere of Informatization]. Retrieved from <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/mintsyfra-ta-derzhspetsv'iazku-vdoskonalyuyut-sferu-informatyzatsii> [in Ukrainian].

10. Nazirova, T. O., Kostenko, O. B. (2017). Ohliad modelei rozvytku eHealth ta naiavnykh medychnykh informatsiinykh system. Problemy stvorennia yedynoho medyko-informatsiinoho prostoru [Review of eHealth Development Models and Existing Medical Information Systems. Problems of Creating a Unified Medical Information Space]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. Vyp. 27(10). Retrieved from <https://doi.org/10.15421/40271027> [in Ukrainian].

11. Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 05.10.2017 № 2163-VIII [On the Basic Principles of Ensuring Cybersecurity in Ukraine: Law of Ukraine] Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> [in Ukrainian].

12. Iakobchuk, V., Ivaniuk, O., Krut, V. (2024). Upravlinnia informatsiinykh tekhnolohiiamy v sferi okhorony zdorovia v umovakh voiennoho stanu [Management of Information Technologies in the Sphere of Healthcare under Martial Law]. *Ekonomichniy prostir*. № 195. Retrieved from <https://doi.org/10.30838/EP.195.193-200> [in Ukrainian].

13. Wanna Cry: zapytannia i vidpovidi pro hlobalnu kiberataku (2024). [WannaCry: Questions and Answers about the Global Cyberattack]. Retrieved from <https://www.dw.com/uk/wannacry-%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0/a-38830357> [in Ukrainian].

14. Natalia Dragomyretska, Yuliana Palagnyuk, Victoria Andriyash, Iryna Matvieienko, Dmytro Samofalov (2022). The introduction of modern technologies in public administration in the context of globalization. *International journal of computer science and network security*. vol. 22. no. 2. pp. 334-340 <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.2.42> [in English].

15. Budzin, V., Shtyrov, O. (2023). Administratyvno-pravovi ta instytutsiini aspekty kontroliu ta nahliadu v realizatsii derzhavnoi polityky okhorony zdorovia na suchasnomu etapi transformatsii. [Administrative-legal and institutional aspects of control and supervision in the implementation of the state policy of health protection at the current stage of transformations]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*. Vyp. 38. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.38.7> [in Ukrainian].

16. Myroslav Kryshtanovych, Viktoria Andriyash, Hanna Bondar, Yuriy Kushnir, Kateryna Ozarko (2022). Public Administration Mechanisms for Ensuring Cybersecurity in Modern Conditions of Socio-Economic Development. *International journal of computer science and network security*. vol. 22. no. 3. pp. 606-610 <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.3.79> [in English].

Відомості про автора / Information about the Author

Чжао Чженьї, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, юридичного факультету Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. orcid: <https://orcid.org/0009-0006-7030-2479>

Zhao Zhenyi, PhD Student at the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. orcid: <https://orcid.org/0009-0006-7030-2479>

Zhao Zhenyi, (2026). Features of information security in the healthcare sector. *Public Administration and Regional Development*, 31, 109-128. <https://doi.org/10.34132/pard2026.31.05>

DOI 10.34132/pard2026.31.06

Отримано: 11 квітня 2025

Змінено: 23 серпня 2025

Прийнято: 19 грудня 2025

Опубліковано:

31 березня 2026

Received: 11 april 2025

Revised: 23 august 2025

Accepted: 19 december 2025

Published:

31 March 2026

Larysa Kurnosenko

IMPERATIVES OF RESILIENCE OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN CRISIS SITUATIONS

The article provides a theoretical interpretation of the imperatives of resilience of the public administration system in crisis situations as fundamental conceptual guidelines that determine the logic of functioning of the governance system under conditions of uncertainty, risk, and multi-level socio-economic challenges. The relevance of the topic is determined by the increasing systemic nature of modern crises that simultaneously affect military, economic, social, energy, and epidemiological spheres and strengthen the requirements for the institutional capacity of the state, the effectiveness of managerial decisions, and the ability of public authorities to act in a coordinated, adaptive, and proactive manner. The purpose of the study is to provide a theoretical substantiation of the imperatives of resilience of the public administration system in crisis situations, to reveal their essence and functional role, and to determine the target guidelines for their formation. The research employs a set of general scientific methods, including analysis and generalization of scientific literature, the systemic approach, the classification method, and the method of conceptual modeling. Based on the philosophical and managerial interpretation of the concept of “imperative,” the expediency of considering resilience imperatives as a set of fundamental principles and mandatory guidelines that determine the direction of managerial decision-making, ensure the coordination of institutional actions, and create the foundation for preserving the integrity,

adaptability, and controllability of the public administration system in crisis conditions is substantiated. The key functions of resilience imperatives are systematized, including the system-forming, adaptive-transformational, practical-managerial, strategic, human-centered, and intersectoral functions. The target guidelines for the formation of resilience imperatives are defined, including ensuring the integrity of the public administration system, developing its adaptability, strengthening institutional capacity, ensuring effective resource mobilization, and introducing innovative management approaches. It is substantiated that the interrelation between the functions of imperatives and the target guidelines for their implementation forms the conceptual basis for the further systematization of imperatives in functional, territorial, resource, temporal, and regulatory-legal dimensions. A conceptual model of the imperatives of resilience of public administration in crisis situations is proposed, which reflects the logic of transition from crisis challenges through the system of imperatives, their functions and target guidelines to the expected results of the functioning of the governance system. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of applying the proposed provisions to improve approaches to the formation of a resilient, adaptive, and transformation-capable system of public administration.

Keywords: *public administration, resilience, resilience imperatives, crisis situations, institutional capacity, adaptability, resource mobilization, strategic leadership.*

General statement of the problem. Contemporary crisis processes increasingly acquire a systemic character and simultaneously affect several spheres of social life, creating a complex environment for the functioning of public administration. Military conflicts, economic instability, global epidemics, as well as energy and social shocks significantly increase the level of uncertainty and intensify pressure on the institutional capacity of the state. Under such conditions, traditional management mechanisms, primarily oriented toward the stable functioning of the system, often prove insufficiently effective in responding to rapid

and unpredictable environmental changes. This necessitates a reconsideration of approaches to the organization of public administration, at the center of which should be the ability of the system not only to overcome current crises but also to ensure its long-term resilience, adaptability, and capacity for transformation.

Governance in crisis situations requires the presence of clear guidelines that determine the strategic directions of actions of public authorities and ensure the coordination of managerial decisions at different levels of the state system. Without such guidelines, managerial activity risks becoming fragmented, which complicates coordination between institutions, reduces the effectiveness of resource mobilization, and weakens public trust in state institutions. Therefore, the formation of a system of principles and requirements that guide the development of the governance system and ensure its ability to maintain stability, adapt to new conditions, and create prerequisites for further development even during periods of deep shocks becomes particularly important. In the scientific context, such principles can be appropriately considered as imperatives of resilience that determine the logic of functioning of the public administration system in crisis situations.

Formulation of the purpose of the article (task statement). The purpose of the study is to provide a theoretical substantiation of the imperatives of resilience of the public administration system in crisis situations, to reveal their essence and functional role, and to determine the target guidelines for their formation in order to ensure the ability of the governance system to maintain integrity, adapt to dynamic challenges, and ensure long-term effectiveness of governance. The implementation of this goal involves clarifying the conceptual foundations of resilience imperatives, systematizing their main functions in the process of crisis management, and identifying key guidelines that direct the activities of public authorities toward maintaining stability, mobilizing resources, strengthening institutional capacity, and introducing innovative approaches in response to contemporary challenges.

The study employs a set of general scientific methods, including analysis and generalization of scientific literature to examine theoretical approaches to understanding imperatives and the resilience of socio-

economic systems; the systemic approach, which made it possible to consider public administration as a complex dynamic system functioning under the influence of crisis factors; the classification method to systematize the functions of imperatives and determine their target guidelines; as well as the method of conceptual modeling, applied to form a comprehensive understanding of the imperatives of resilience of the public administration system and to determine their role in ensuring effective governance under crisis conditions.

Analysis of recent research and publications. The issue of imperatives in academic discourse was initially formed primarily within philosophical and socio-humanitarian research, where this concept was considered as a form of normative regulation of human and societal behavior and activity. The classical foundations for understanding the imperative were established in the works of I. Kant, who interpreted it as a universal moral law and distinguished between hypothetical and categorical imperatives. Subsequently, this category began to be applied to explain the principles of organization of social systems, where imperatives perform the role of fundamental requirements that guide the development of social institutions and regulate interactions among social actors. In this context, M. Ilina and Yu. Shpylova emphasize that the formation and implementation of imperatives ensure the regulation of social relations and contribute to the progressive development of social systems. According to the researchers, imperatives acquire practical significance only when they are systematically substantiated, when priority tasks, criteria, and indicators for their achievement are defined, and when proper institutional support for their implementation is ensured.

The further development of scientific understanding of imperatives is associated with studies of the resilience of socio-economic systems. In particular, V. Osetskyi considers the category of resilience within the framework of the systemic approach, emphasizing that imperatives act as fundamental principles that determine the trajectory of system functioning and ensure the maintenance of a defined mode of development even under the influence of external disturbances. In the research of O. Matveieva, resilience is interpreted as an integrative characteristic of socio-economic systems that combines development and security and

presupposes a balance between innovative changes and the preservation of the functional integrity of the system. Such an approach makes it possible to consider resilience imperatives as a tool for integrating processes of adaptation, stabilization, and transformation within a single governance cycle. In the field of public administration, the applied dimension of imperatives is revealed in the studies of M. Yarmystyi, who proposed a classification of imperatives that includes institutional, administrative, generative, and interactive components. Each of them is aimed at increasing the managerial capacity of public authorities through strengthening institutional interaction, developing human resources, supporting innovative decisions, and ensuring effective communication with the public.

A significant contribution to the study of imperatives in the development of governance systems was also made by H. Ostrovska, R. Sherstiuk, L. Maliuta, and V. Palianytsia, who associate the effectiveness of modern organizations with the development of knowledge management systems and the formation of dynamic capabilities that ensure the ability of organizations to adapt to changes in the external environment. Their research emphasizes that the combination of knowledge potential, innovative activity, and strategic leadership forms the basis for ensuring the long-term resilience of governance systems. Issues of intersectoral interaction in the context of ensuring the resilience of socio-economic systems are examined by S. Burlutska and S. Burlutskyi, who emphasize the need to form an institutional environment capable of integrating the resources of the public, private, and civil sectors in order to achieve common strategic goals. The generalization of the results of these studies indicates that imperatives are increasingly considered as a conceptual basis for ensuring the resilience of governance systems, as they form a system of fundamental guidelines that determine the directions of institutional development, the logic of managerial decision-making, and the ability of the system to respond to crisis challenges.

At the same time, despite the considerable scientific interest in the issues of resilience of socio-economic systems and public administration, the imperative dimension of this category remains insufficiently explored in contemporary research. Most scientific works focus on the analysis of specific mechanisms of anti-crisis response, institutional ca-

capacity, or resource provision of governance, while the systemic substantiation of the imperatives of resilience of public administration remains insufficiently developed. This necessitates further theoretical reflection on this category, the clarification of its essence and functional role, and the determination of its significance for the formation of an effective public administration system under conditions of crisis challenges.

Presentation of the main research material of the study. The term «imperative» originates from the Latin word *imperativus*, which means «commanding» or «authoritative». In the most general sense, an imperative is understood as a mandatory requirement, prescription, or command that determines the appropriate course of action. In philosophical discourse, this concept is traditionally associated with moral and ethical guidelines that possess a normative character. In particular, I. Kant considered the imperative as a universal moral law and distinguished two of its types: the hypothetical imperative, whose application depends on certain circumstances, and the categorical imperative, which has an unconditional and absolute character [1]. In philosophical dictionaries, the imperative is interpreted as a principle that expresses an unconditional obligation and is based on deep moral convictions. For this reason, norms formed on the basis of an imperative acquire a particularly strong regulatory force in society [2]. This feature significantly distinguishes imperatives from ordinary formal or informal social rules, since the latter do not always possess such a powerful moral and ethical foundation and, accordingly, are not always capable of ensuring the stable reproduction of appropriate patterns of behavior. Revealing the philosophical essence of the concept of «imperative», M. Ilina and Yu. Shpylova emphasize that «through the formation and operation of imperatives, the regulation of relations in society and their progressive development takes place. Under certain circumstances and within a specific period, imperatives require substantiation, the determination of priority tasks, criteria, indicators, and timeframes for their achievement, and the process of their formation should have a systemic and mutually coordinated character. At the same time, persistent administration of the implementation of imperatives, dissemination of new precedent-based models, legitimization of the relevant rules, and ensuring their support within society are necessary». [3].

This statement is particularly important for understanding imperatives not only as ethical prescriptions but also as system-forming principles of the organization of social life and governance activity.

In the sphere of public administration, the imperative acquires the meaning not merely of a normative requirement but of a fundamental guideline that determines the logic of actions of governance actors in situations of uncertainty, risk, and institutional tension. Therefore, the imperatives of resilience of the public administration system can be appropriately considered as a set of fundamental principles and mandatory guidelines that determine the direction of managerial decisions, ensure the coordination of institutional actions, and create the basis for preserving the integrity, adaptability, and controllability of the system under crisis conditions.

The analysis of scientific approaches to the issue of resilience of socio-economic and governance systems makes it possible to identify a number of key functions through which imperatives reveal their role in ensuring the stability and adaptability of systems in an environment of dynamic challenges. In the scientific literature, these functions are considered fundamental guidelines that determine the logic of the functioning of the governance system and direct the process of managerial decision-making under crisis conditions (Table 1).

First, imperatives serve as the basis of a systemic approach to ensuring resilience. V. Osetskyi notes that the category of «resilience» is most often used in those fields of knowledge where the methodological framework is formed on the principles of the systemic approach. According to the researcher, imperatives perform the role of key guidelines for the functioning of the system, as they define the fundamental principles that should ensure its «movement along a defined trajectory (maintaining a specified mode of functioning) despite the influence of disturbances» [4]. In situations where internal contradictions or external challenges may disrupt the functional integrity of the system, imperatives form the foundations of its stability, adaptability, and long-term effectiveness. In the system of public administration, they perform

the role of strategic guidelines that direct the activities of managers toward decision-making aimed not only at overcoming crisis phenomena but also at preventing their negative consequences and transforming the governance system. In this context, imperatives perform an integrative function, combining different elements of the governance system into a coherent structure and ensuring the coordination of actions of all subjects of public administration.

Table 1

Functions of resilience imperatives of public administration and their target orientation

Function of the Imperative	Content of the Function	Target Guideline in the Public Administration System
System-forming	Ensures the integrity of the public administration system, coordination of actions of public authorities, and maintenance of governability under conditions of crisis disturbances	Ensuring the integrity of the public administration system
Adaptive-transformational	Combines the preservation of stability with the ability of the system to adapt to changes and transform in accordance with the nature of crisis challenges	Adaptability of the governance system
Practical-managerial	Facilitates the standardization of management processes, the determination of response priorities, and the mobilization of resources in crisis situations	Resource mobilization, management innovation
Strategic	Orients the system toward long-term planning, risk forecasting, and scenario modeling of crisis processes	Institutional capacity

continued from Table 1

Human-centered	Emphasizes the importance of human potential, strategic leadership, knowledge management, and the development of dynamic capabilities	Institutional capacity, adaptability
Intersectoral	Ensures coordination of actions among the public, private, and civil sectors for joint response to crisis challenges	Comprehensive achievement of all target guidelines

Source: compiled by the author

Second, an important function of imperatives is the orientation of the system toward adaptation, stability, and transformation. O. Matveieva, examining the category of «sustainability» in the context of socio-economic systems, emphasizes that it reflects the integration of economic, social, and environmental components of development, as well as the inseparable relationship between development and security, within which security is achieved through development and development is ensured through the creation of conditions for security [5]. Such an approach makes it possible to consider resilience as a dynamic characteristic of the system that combines the ability to maintain stability with the necessity of continuous adaptation to change. Crisis situations particularly clearly demonstrate the need to integrate these two components – development, which involves the introduction of innovations and adaptation to new conditions, and security, which ensures the preservation of the functional integrity of the system. In this context, resilience imperatives act as a mechanism for balancing these characteristics, creating the basis for effective responses to current challenges and for forming the prerequisites for the long-term development of the governance system.

Third, imperatives have a pronounced practical dimension in the process of crisis management. M. Yarmystyi considers imperatives as an instrument for increasing the managerial capacity of executive authorities, which becomes especially relevant under conditions of crisis challenges. The researcher proposed a classification of imperatives that

includes institutional, administrative, generative, and interactive components. Each of them is aimed at solving specific managerial tasks in different «locations» of the public administration system. The institutional imperative ensures structural resilience and interaction between public authorities, the administrative imperative focuses on human resource capacity and organizational culture of governance, the generative imperative promotes the introduction of innovations and the formation of effective managerial decisions, while the interactive imperative is oriented toward the development of communication and cooperation with the public [6]. In this context, imperatives act as an important instrument for shaping practical approaches to governance, as they facilitate the standardization of management processes, the determination of activity priorities, and the effective mobilization of resources in response to crisis challenges.

Fourth, resilience imperatives perform the function of strategic orientation and long-term development. Studies devoted to the issue of resilience of socio-economic systems make it possible to consider imperatives as fundamental guidelines for increasing the effectiveness of public administration. They ensure not only the ability of the public administration system to respond to current crises but also create the basis for strategic preparation for potential threats in the future. The implementation of imperatives involves the integration of risk analysis tools, forecasting, and scenario modeling into governance processes, which makes it possible to identify vulnerable elements of the system in advance, assess possible scenarios of events, and adapt governance strategies in accordance with the conditions of a dynamic environment. Thus, resilience imperatives contribute to the formation of a coherent and predictable model of development of the public administration system [7; 8; 9].

Fifth, an important function of imperatives is the integration of the human factor as a key resource for ensuring strategic leadership. The resilience of the public administration system largely depends on human potential, which acts as the main driver of adaptation and innovative change. In this context, particular importance is attached to the formation of a managerial culture based on the principles of ethics, mutual respect, and orientation toward the public good, ensuring the continuous profes-

sional development of managers, as well as creating effective mechanisms for staff motivation. The implementation of imperatives in this dimension contributes to the formation of management teams capable of responding promptly to changes in the external environment, making decisions under conditions of uncertainty, and ensuring the effective functioning of institutions even in complex crisis situations.

The United Nations World Public Sector Report *Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance* states that «leaders in the public sector are increasingly assessed by their ability to motivate and bring out the best in employees, by how well they communicate the vision and mission of the organization, and by their effectiveness in creating partnerships and collaboration with other organizations» [10].

Leadership in crisis situations lies in the ability of managers to formulate a vision for overcoming the crisis, unite teams around this vision, and ensure effective communication across all levels of governance. Key aspects of the human factor in strategic leadership include the adaptability of leaders to rapid changes and unpredictable circumstances, emotional intelligence that allows leaders to understand the needs of employees and society while maintaining trust and support, and the development of crisis management competencies such as risk management, decision-making under conditions of uncertainty, and effective allocation of resources.

Examining the imperatives of leadership of the governance system in the context of the knowledge economy, H. Ostrovska, R. Sherstiuk, L. Maliuta, and V. Palianytsia emphasize two key dominants that should be fundamental for the effective functioning of the system. The first dominant is the knowledge management system, which involves the creation, accumulation, processing, and effective use of knowledge as a strategic resource for managerial decision-making. The second dominant is the system for the development of dynamic capabilities, which ensures the ability of an organization to rapidly adapt to changes in the external environment, implement innovations, and develop competencies necessary to achieve strategic leadership [11].

It can be agreed that leadership in crisis conditions presupposes the active implementation of knowledge platforms and learning mechanisms

that contribute to strengthening the institutional capacity of the governance system. On this basis, the organization's readiness to manage crisis situations is formed, which is based on the development of dynamic capabilities that ensure the effectiveness and resilience of the governance system. The development of an organization's dynamic capabilities includes strategic vision and forecasting that allow for determining priorities under conditions of uncertainty, flexibility in decision-making that ensures prompt responses to challenges, innovativeness as the basis of competitiveness, effective change management aimed at optimizing structures and processes, the development of partnerships to create synergy with other actors, internal coordination that prevents the disorganization of resources and processes, and the ability to learn, which forms the intellectual capital of the organization.

The successful integration of the human factor into the crisis management system also depends on the readiness of managers themselves to lead effectively under crisis conditions. Readiness for management in such circumstances presupposes not only the presence of professional competencies but also the development of personal qualities such as stress resilience, the ability to make decisions under conditions of uncertainty, emotional stability, and communication skills. This readiness is formed through a training system that includes specialized education in crisis management, simulation exercises, and training programs aimed at developing strategic thinking and leadership qualities.

In addition, readiness for governance in crisis situations requires the creation of conditions for interaction and the exchange of experience among managers at different levels. This can be implemented through the establishment of crisis management centers that ensure coordination of actions among governance actors; the development of action plans for crisis situations that include response algorithms, the distribution of responsibilities, and the mobilization of resources; the introduction of mechanisms for monitoring and risk assessment that allow potential crises to be identified in advance and preventive measures to be taken; and the implementation of a «lessons from crises» learning system that involves analyzing previous crisis situations in order to identify the strengths and weaknesses of managerial decisions [12].

Successful integration of the human factor into the crisis management system also requires an interdisciplinary approach. This includes the involvement of the public in managerial decision-making, which increases trust in public authorities; the creation of systems to support the psychological well-being of personnel, thereby minimizing the risk of emotional burnout; and the development of mechanisms for assessing the effectiveness of human resources based on objective performance indicators.

Sixth, an important function of resilience imperatives is ensuring intersectoral interaction. Under conditions of contemporary crisis challenges, the effectiveness of public administration largely depends on the ability of different sectors of society to coordinate their actions and combine resources. Crisis situations are typically complex in nature and go beyond the capabilities of individual institutions; therefore, overcoming them requires coordinated efforts of public authorities, business, and civil society. It is precisely resilience imperatives that form the normative and organizational guidelines for such interaction, ensuring coordination of actions among different governance actors.

S. Burlutska and S. Burlutskyi emphasize that resilience imperatives should be aimed at forming an institutional environment capable of integrating the potential of public authorities, business, and civil society in order to achieve common strategic goals. Such an environment creates the prerequisites for effective coordination among sectors, facilitates the exchange of resources, knowledge, and technologies, and consequently enhances the ability of the public administration system to respond to complex socio-economic challenges. [13]. In this context, the adaptive potential of the business environment becomes particularly important, as it functions as a subsystem of the socio-economic system capable of developing flexible development strategies. The implementation of such strategies through regional and local initiatives contributes to the integration of innovative governance approaches and strengthens the overall resilience of socio-economic development.

Within the framework of public administration, resilience imperatives may be considered as the basis for forming the principles of openness, partnership, and cooperation among different sectors of

society. Orientation toward intersectoral interaction ensures effective resource mobilization, facilitates the exchange of experience, and creates opportunities for the implementation of innovative managerial solutions. In crisis conditions, such a model of interaction makes it possible to achieve a synergistic effect, whereby the joint actions of the state, business, and civil society significantly enhance the ability of the public administration system to adapt to change and ensure sustainable development.

Thus, resilience imperatives act as a key element in ensuring the effective and long-term functioning of the public administration system under conditions of crisis challenges. They form a system of guidelines that integrates adaptability, stability, the development of human potential, intersectoral interaction, and strategic planning within a unified logic of governance activity. As a result, imperatives make it possible not only to respond to current crisis phenomena but also to create the prerequisites for the transformational development of public institutions. Of particular importance is the fact that imperatives contribute to the formation of a resilient governance culture oriented toward innovation, cooperation, and the rational use of resources. In this sense, resilience imperatives appear not only as a theoretical category but also as a practical instrument for forming an effective, flexible, and transparent system of public administration capable of responding to contemporary challenges and ensuring the stability of societal development.

The development of resilience imperatives for the public administration system under crisis conditions requires the definition of clear target guidelines that direct the activities of governance structures toward ensuring adaptability, effectiveness, and stability of system functioning. Such guidelines should take into account the key characteristics of crisis management, including timely response to challenges, the ability to mobilize resources, the maintenance of public trust, the development of the leadership potential of managers, the stimulation of innovative activity, and the ensuring of effective coordination among different levels of public authority. The presence of coordinated strategic guidelines enables the public administration system to act in an integrated and proactive manner, ensuring the coherence of

managerial decisions and minimizing the negative consequences of crisis processes for society (Fig. 1).

The formation of such guidelines is based on a comprehensive analysis of the nature and characteristics of crisis challenges, which makes it possible to identify the most vulnerable elements of the governance system and determine priority directions for managerial response. An important role in this process is played by national strategic development priorities, which ensure the alignment of operational managerial actions with the long-term goals of the state's socio-economic development. At the same time, the formation of resilience imperatives presupposes consideration of best international practices and standards of crisis management, which contributes to the integration of modern approaches into governance activities [14]. An important factor is also the consideration of social expectations and the level of public trust in state institutions, since in times of crisis the principles of transparency, fairness, and social responsibility of public authorities become particularly significant. In addition, the determination of guidelines depends on the assessment of the resource base and the institutional capacity of public authorities, which defines their ability to effectively mobilize available resources to achieve the set goals. Equally important is adherence to ethical and value-based principles of governance, which ensure the preservation of human rights and principles of justice even in situations of limited resources and heightened social tension.

In view of this, it is appropriate to identify a number of target guidelines for the formation of resilience imperatives of the public administration system under crisis conditions. The first of these is ensuring the integrity of the public administration system, which involves effective coordination of managerial actions at different levels of authority and the creation of mechanisms for rapid response to crisis situations. The second guideline is the adaptability of the governance system, which consists in the ability to promptly adjust governance strategies and approaches depending on the nature of crisis phenomena and changes in the external environment. An important guideline is also institutional capacity, which involves the development of institutions capable of ensuring the resilience of governance processes, preventing

risks, and minimizing the consequences of crisis situations. The next guideline is resource mobilization, which involves the effective attraction, distribution, and use of available and potential resources to maintain the functioning of the governance system and preserve the potential for its further development. The final guideline is governance innovation, which involves the introduction of new governance technologies, instruments, and approaches capable of ensuring the transformation of the governance system into a more flexible, adaptive, and competitive structure.

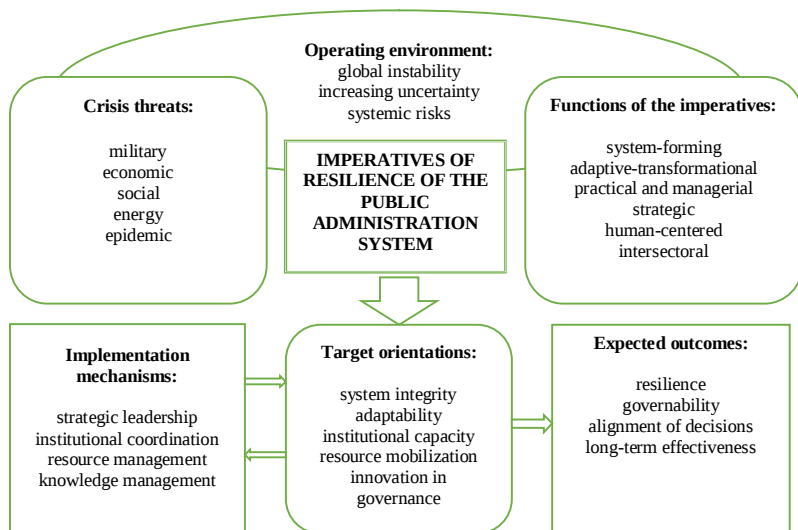


Figure. 1. Conceptual model of resilience imperatives of public administration under crisis conditions
 Source: compiled by the author

The functions performed by the resilience imperatives of public administration directly correlate with the identified target guidelines, forming a logical basis for their implementation. Imperatives that ensure a systemic approach to resilience are aimed at maintaining the integrity of the public administration system and coordinating the actions of different levels of government. The orientation of imperatives toward adaptation, stability, and transformation corresponds with the guideline of

governance system adaptability, as it enables the combination of stability preservation with the need to introduce change. The practical dimension of imperatives in crisis management is related to the mobilization of resources and the implementation of innovative governance decisions. The strategic orientation of imperatives contributes to strengthening institutional capacity, as it involves taking risks into account, forecasting development scenarios, and forming long-term development strategies. The integration of the human factor is also directly connected with the development of institutional capacity of the governance system, since human potential ensures the implementation of managerial decisions in complex conditions. At the same time, cross-sectoral interaction encompasses all the above-mentioned guidelines, as coordination between the public, private, and civil sectors facilitates resource mobilization, strengthens institutional capacity, and promotes the implementation of innovations.

The interconnection between the functions of resilience imperatives and the target guidelines of their implementation creates a foundation for the further systematization of imperatives within different dimensions of the functioning of the public administration system. Such an approach allows resilience imperatives to be considered not merely as general principles of governance but as a comprehensive system of guidelines that determines the directions of development of governance processes in crisis conditions. Within the proposed approach, imperatives can be analysed through functional, territorial, resource, temporal, and regulatory dimensions, which allows their content, orientation, and mechanisms of implementation to be revealed more deeply.

The appropriateness of such an approach to studying resilience imperatives in public administration is determined by several key circumstances. First, imperatives act as fundamental principles that determine the directions and priorities of governance activity, covering all levels of the system's functioning, from strategic planning to operational response to crisis situations. Second, the resilience of public administration is a multidimensional category that combines adaptation, stability, and transformation, while imperatives integrate these components within a unified governance cycle. Third, in crisis conditions imperatives function

as strategic guidelines that direct the governance system toward the formation of effective models of response, risk management, and long-term development. Fourth, imperatives have an integrative character, since they combine theoretical approaches of different governance paradigms with practical governance instruments, thereby facilitating the adaptation of the governance system to contemporary challenges. Finally, imperatives are reflected in the strategic and regulatory documents of the state that define the basic principles of ensuring national resilience and security, in particular in the National Security Strategy of Ukraine and the Concept for the Development of the National Resilience System.

Thus, the resilience imperatives of public administration serve as fundamental principles that ensure the ability of the system to function effectively, adapt to challenges, and transform under crisis conditions. Their multidimensional nature and integrative role make it possible to form a comprehensive governance mechanism oriented toward long-term resilience. Given the significance of these principles in crisis conditions, the study of resilience imperatives becomes a basis for improving approaches to public administration.

Conclusion. The conceptualization of resilience imperatives of the public administration system in crisis situations makes it possible to interpret them as fundamental conceptual guidelines that determine the logic of functioning of the governance system under conditions of high uncertainty and complex socio-economic challenges. The study demonstrates that such imperatives perform a system-forming role in ensuring the capacity of public administration to maintain stability, adapt to change, and implement transformational development in crisis conditions. Their essence lies in the formation of a set of principles and requirements that guide the activities of public authorities toward coordinated managerial decision-making, effective resource mobilization, the development of institutional capacity, and the maintenance of public trust. The conducted analysis made it possible to systematize the key functions of resilience imperatives, including system-forming, adaptive-transformational, practical-managerial, strategic, human-centred, and cross-sectoral functions. Their interaction forms the basis for ensuring the integrity of the governance system, increasing its adaptability, and strengthening its ability to respond effectively to crisis challenges.

The generalization of the obtained results allowed for the identification of target guidelines for the formation of resilience imperatives of public administration. These include ensuring the integrity of the governance system, developing its adaptability, strengthening institutional capacity, ensuring effective resource mobilization, and introducing innovative governance approaches. It has been substantiated that the relationship between the functions of imperatives and these guidelines forms the conceptual basis for the systematization of imperatives across different dimensions of the functioning of public administration, particularly functional, territorial, resource, temporal, and regulatory dimensions. The conceptual model of resilience imperatives proposed in the study enables their consideration as an integrative instrument for increasing the effectiveness of governance activities under crisis conditions. The implementation of such imperatives contributes to the formation of a flexible and transformation-capable system of public administration that ensures the stability of socio-economic development and strengthens the capacity of state institutions to respond to contemporary challenges.

ІМПЕРАТИВИ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

У статті здійснено теоретичне осмислення імперативів стійкості системи публічного управління в кризових ситуаціях як базових концептуальних орієнтирів, що визначають логіку функціонування управлінської системи в умовах невизначеності, ризику та багаторівневих соціально-економічних викликів. Актуальність теми зумовлена зростанням системного характеру сучасних криз, які охоплюють воєнну, економічну, соціальну, енергетичну та епідемічну сфери й посилюють вимоги до інституційної спроможності держави, ефективності управлінських рішень та здатності публічної влади діяти узгоджено, адаптивно і проактивно. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування імперативів стійкості системи публічного управління в кризових ситуаціях, розкриття їх сутності, функціональної ролі та визначення цільових орієнтирів їх формування. У

дослідженні використано комплекс загальнонаукових методів, зокрема аналіз і узагальнення наукової літератури, системний підхід, метод класифікації та метод концептуального моделювання. На основі філософського та управлінського осмислення поняття «імператив» обґрунтовано доцільність розгляду імперативів стійкості як сукупності базових принципів і обов'язкових орієнтирів, що задають спрямованість управлінських рішень, забезпечують узгодженість дій інституцій та формують підґрунтя для збереження цілісності, адаптивності й керованості системи публічного управління в умовах кризи. Систематизовано ключові функції імперативів стійкості, серед яких виокремлено системоутворюючу, адаптаційно-трансформаційну, практично-управлінську, стратегічну, людиноцентричну та міжсекторальну. Визначено цільові орієнтири формування імперативів стійкості, до яких віднесено забезпечення цілісності системи публічного управління, розвиток її адаптивності, зміцнення інституційної спроможності, ефективну мобілізацію ресурсів та впровадження інноваційних управлінських підходів. Доведено, що взаємозв'язок між функціями імперативів і цільовими орієнтирами їх реалізації формує концептуальну основу для подальшої систематизації імперативів у функціональному, територіальному, ресурсному, часовому та нормативно-правовому вимірах. Запропоновано концептуальну модель імперативів стійкості публічного управління в кризових ситуаціях, яка відображає логіку переходу від кризових викликів через систему імперативів, їх функції та цільові орієнтири до очікуваних результатів функціонування управлінської системи. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих положень для вдосконалення підходів до формування стійкої, адаптивної та здатної до трансформації системи публічного управління.

Ключові слова: публічне управління, стійкість, імперативи стійкості, кризові ситуації, інституційна спроможність, адаптивність, мобілізація ресурсів, стратегічне лідерство.

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. Kant, I. (2000). *Critique of Pure Reason*. Translated from German and with notes by I.Burkovskiy. Kyiv: Univers. 504 p. [in Ukrainian].
2. Imperative. *Dictionary of the Ukrainian Language*. Retrieved from: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D1%96%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2> [in Ukrainian].
3. Ilina, M., Shpylova, Yu. (2017). Theoretical foundations of the formation of imperatives of economic development of society. *Economy and Society*. 9, 221–226. [in Ukrainian].
4. Osetskiy, V. (2018). Socio-economic contradictions of the development of the agricultural market and institutional imperatives of its sustainability. *Economics of Agro-Industrial Complex*. 9, 16–28. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2018_9_4 [in Ukrainian].
5. Matvieieva, O. (2017). Imperatives of sustainable development of territorial communities and its general theoretical foundations. *Efficiency of Public Administration*. 1, 224–232. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2017_1_28 [in Ukrainian].
6. Yarmystyi, M. (2024). Imperatives of public administration in the processes of optimization of executive authorities. *Actual Problems of Public Administration*. 1(64), 194–206. Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-12> [in Ukrainian].
7. Malyshev N., Moskalenko S. (2019). Strategic imperatives of the development of the state environmental policy of Ukraine. *Theory and Practice of Public Administration*. 3, 197–206. [in Ukrainian].
8. Myronenko Ye. (2023). *Modern trends and strategic imperatives of management: state and municipal levels*. Kyiv: Center for Educational Literature. 350 p. [in Ukrainian].

9. Nazarenko S., Nosan N. (2020). Risk management in the economic activity of small enterprises: modern imperatives. *Modern Economics*. 23, 143–147. Retrieved from: DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V23\(2020\)-23](https://doi.org/10.31521/modecon.V23(2020)-23) [in Ukrainian].
10. United Nations. (2005). *Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance*. World Public Sector Report. New York: United Nations. 144 p. Retrieved from: <https://publicadministration.desa.un.org/sites/default/files/publications/report/2023/World%20Public%20Sector%20Report.2005.pdf> [in English].
11. Ostrovska, H., Sherstiuk, R., Maliuta, L., Palianytsia, V. (2023). Imperatives of intellectual leadership of enterprises in the knowledge-based economy. *Economic Herald of the Donbas*. 2(72), 62–72. Retrieved from: DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-62-72](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-62-72) [in Ukrainian].
12. Kurnosenko, L. (2023). Readiness for management in crisis situations in the sphere of public administration. *Public Administration and Regional Development*. 22, 1001–1018. Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2023.22.05> [in Ukrainian].
13. Burlutska, S., Burlutskyi, S. (2020). Resource management in the system of localization of imperatives of sustainable development of the business environment. *Journal of Economic Reforms*. 2(38), 79–89. [in Ukrainian].
14. Kryshchanovych, M., Vartsaba, V., Kurnosenko, L., Munko, A., Chepets O. (2023). Development of public management of financial and economic security in modern conditions. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 1(48): 258–267. Retrieved from: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3958> [in English].

Відомості про автора / Information about the Author

Лариса Курносенко, к. економ. н., доцентка 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. E-mail: lara_w@ukr.net, orcid: <http://orcid.org/0000-0003-2309-695X>

Kurnosenko, L. (2026). Imperatives of resilience of the public administration system in crisis situations. *Public Administration and Regional Development*, 31, 129-151. <https://doi.org/10.34132/pard2026.31.06>

DOI 10.34132/pard2026.31.07

Отримано: 03 липня 2025

Змінено: 18 жовтня 2025

Прийнято: 21 січня 2026

Опубліковано:

31 березня 2026

Received: 03 July 2025

Revised: 18 October 2025

Accepted: 21 January 2026

Published:

31 March 2026

**Oksana Kovtun
Antonina Shmahun**

DIGITAL TRANSFORMATION OF ANTI-CORRUPTION POLICY IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM: THE ROLE OF INNOVATIVE TOOLS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE

The article provides a comprehensive scientific analysis of the digital transformation of anti-corruption policy within the system of public administration, with a particular focus on the role of innovative tools and artificial intelligence technologies in enhancing transparency, accountability, and integrity. The relevance of the topic is determined by the need to modernize anti-corruption mechanisms in the context of public sector digitalization, European integration processes, and the implementation of international good governance standards.

The purpose of the article is to theoretically substantiate the conceptual foundations for integrating digital technologies and AI systems into anti-corruption policy and to assess their potential and associated risks in ensuring public accountability. The research is based on an interdisciplinary approach, combining institutional, systemic, comparative, and analytical methods.

The study demonstrates that digital tools—such as open data platforms, e-procurement systems, risk-based monitoring algorithms, and big data analytics—significantly transform traditional anti-corruption control mechanisms by enabling proactive detection of corruption risks. The application of machine learning algorithms and data analytics allows the identification of anomalies in public finance, procurement,

land management, and other sectors that were previously beyond the reach of conventional oversight mechanisms.

At the same time, the article systematizes the main challenges associated with AI deployment in anti-corruption contexts, including data bias and reliability issues, algorithmic errors (false positives and false negatives), opacity of “black box” models, risks of algorithmic capture, information asymmetry, and insufficient institutional readiness. It emphasizes the necessity of maintaining an appropriate balance between AI autonomy and meaningful human oversight, in line with international frameworks such as the OECD AI Principles and the EU AI Act.

Keywords: *public administration, anti-corruption policy, innovative tools, artificial intelligence, digitalization, transparency, accountability, integrity.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Цифрова трансформація публічного управління суттєво змінює підходи до формування та реалізації антикорупційної політики, відкриваючи нові можливості для забезпечення прозорості, підзвітності та доброчесності діяльності органів влади. Водночас упровадження інноваційних технологій супроводжується появою складних управлінських, правових і етичних викликів, пов'язаних із захистом даних, алгоритмічною упередженістю, розподілом відповідальності та інституційною готовністю до використання цифрових рішень. Традиційні інструменти запобігання корупції часто виявляються недостатньо ефективними в умовах зростання обсягів інформації, ускладнення процедур публічного адміністрування та появи нових форм зловживань.

Як зазначив Голова Національного агентства з питань запобігання корупції (далі – НАЗК) Віктор Павлушик, «досвід України показує, що антикорупційні інституції можуть не просто функціонувати в умовах надзвичайного тиску, а й впроваджувати інновації. Цифровізація є нашим найпотужнішим інструментом. В основі нашого підходу лежить система обов'язкового

декларування – одна з найбільших і найповніших публічних баз даних про фінансову інформацію посадових осіб у світі. Вона дозволяє нам перейти від реагування на корупцію до запобігання» [1].

Отже, особливої актуальності набуває питання інтеграції систем аналізу великих даних і технологій штучного інтелекту у процеси контролю, моніторингу та підтримки прийняття управлінських рішень в антикорупційній системі держави. Попри активний розвиток електронного врядування, рівень наукового опрацювання моделей і механізмів реалізації таких інструментів для мінімізації корупційних ризиків залишається недостатнім.

Відтак виникає потреба у комплексному осмисленні потенціалу цифрових інновацій як чинника підвищення доброчесності та формування нової моделі взаємодії держави, громадян і бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У контексті модернізації публічного управління особливої актуальності набуває теоретико-методологічне обґрунтування цифрової трансформації антикорупційної політики та дослідження ефективності використання цифрових інструментів державними інституціями, що забезпечують її реалізацію. Систематизація концептуальних підходів до впровадження цифрових та AI-інструментів дозволяє не тільки визначити їхню управлінську ефективність, а й ідентифікувати системні ризики та інституційні бар'єри, що обмежують їх детермінацію в практичну площину.

В роботі [2] доведено, що фундаментальною передумовою ефективної антикорупційної екосистеми є конвергенція технологічних інновацій із реформуванням державних інститутів, впровадженням цифрових рішень та розвитком механізмів партисипативного контролю. Такий інтегрований підхід забезпечує перехід від традиційних методів запобігання корупції до проактивного формування прозорих антикорупційних механізмів із застосуванням цифрових технологій.

У сучасному науковому дискурсі цифрові технології позиціонуються як ключовий вектор трансформації публічного управління та стратегічний детермінант нівелювання корупційо-генних факторів.

Зокрема, у дослідженні [3] здійснено систематизацію актуальних трендів цифрового переходу, серед яких пріоритетне значення мають архітектура електронного урядування (e-government), багатофункціональні цифрові платформи публічної партисипації та комплексна автоматизація адміністрування. Авторами доведено, що впровадження інноваційних цифрових інструментів забезпечує дискрецію повноважень посадових осіб, підвищуючи рівень транспарентності та підзвітності владних інституцій.

У сучасній науковій думці особливе місце посідає обґрунтування інструментарію цифрової прозорості публічних фінансів. Зокрема, у наукових розвідках авторів [4] деталізовано детермінацію блокчейн-технологій, електронних реєстрів та інтегрованих систем обліку як стратегічних важелів забезпечення відкритості фінансових потоків. Автори доводять, що технологічна конвергенція цих засобів виступає дієвим превентивним механізмом мінімізації корупційних впливів у бюджетному секторі.

У статті Ю. Костенко [5] на прикладі модернізації Державної податкової служби України проаналізовано інституціоналізацію принципу нульової толерантності до корупційних проявів та цифрову трансформацію сервісно-орієнтованої моделі взаємодії з платниками податків (зокрема, через функціональне розширення ІТС «Електронний кабінет» та мобільного додатку «Моя податкова»); обґрунтовано доцільність ІТ-консолідації інформаційних ресурсів шляхом делегування адміністрування незалежному суб'єкту, що відповідає стратегічним цілям Плану цифрового розвитку ДПС до 2030 року. При цьому спостерігається низка деструктивних чинників: високий рівень сприйняття корупції, цифровий розрив у доступі до державних сервісів та недостатня технічна сумісність систем ДПС.

Важливим аспектом в антикорупційній політиці держави є цифровізація системи викривачів корупції, якому присвячено дослідження М. Думчикова [6], де автор аналізує цифрові платформи їх інституційної підтримки та правового забезпечення в Україні. Дослідником виявлено системні ризики, що перешкоджають розвитку даного інституту, зокрема: дефіцит суспільної довіри до

антикорупційних інститутів, високі ризики розкриття персональних даних та вразливість інформаційно-комунікаційних систем до кіберзагроз. Для нівелювання визначених загроз автором запропоновано створення Єдиної державної цифрової екосистеми викривачів, яка має стати інтегруючим базисом для розрізнених механізмів комунікації, забезпечуючи високий рівень захисту та застосування інноваційних технологій верифікації даних.

Паралельно з вітчизняним дискурсом, у зарубіжному науковому просторі автори [7] фокусують увагу на аналітичних можливостях Big Data Analytics. Авторами обґрунтовано методологію предиктивного аналізу відхилень / корупційних ризиків у сфері публічних закупівель. Через призму обробки масивів даних щодо тендерної документації та поведінкових патернів контрагентів, дослідники пропонують модель раннього виявлення ризиків шахрайства та латентних корупційних схем.

Розвиваючи зазначену проблематику, С. Коржов [8] акцентує увагу на інституціоналізації блокчейн-архітектури в екосистемі електронного урядування. Дослідник аргументує, що завдяки притаманним властивостям децентралізаційних процесів та незмінності даних, блокчейн-рішення не лише нівелюють корупційні ризики, а й виступають фундаментом відновлення суспільної довіри до державних цифрових платформ.

Авторське дослідження [9] присвячено аналізу сучасних методологічних підходів до імплементації OSINT-інструментарію у систему протидії корупції в Україні з акцентуванням на моніторингу соціальних медіа, інтелектуальному аналізі масивів відкритих державних реєстрів, методах геолокаційної та візуальної ідентифікації активів, а також технологічній конвергенції OSINT із алгоритмами штучного інтелекту (далі – ШІ) та машинного навчання.

Низку публікацій у зарубіжних та вітчизняних наукових джерелах присвячено проблематиці застосування ШІ в публічному управлінні та інших суспільних сферах. Сучасні зарубіжні дослідники [10] аналізують вплив ШІ на трансформацію адміністративної підзвітності, де автори показують, що AI-інструменти можуть значно

посилити прозорість рішень, зменшити вплив людського фактору й оптимізувати процеси прийняття рішень, при цьому наголошують на нових правилах щодо збереження суспільної довіри та етичних стандартів.

Авторами в роботі [11] здійснено комплексну детермінацію потенціалу імплементації ШІ у сферу економічного управління як фундаментального чинника мінімізації корупційних ризиків. Проаналізовано системні виклики та сформульовано стратегічні рекомендації щодо інтеграції когнітивних технологій у державне управління, враховуючи принципи міжнародної конвергенції та специфіку національного інституційного середовища. Автори довели, що синергія ШІ з інструментарієм блокчейн-технологій, хмарних обчислень та аналітики великих даних створює цілісний контур цифрового контролю. Такий інтегрований підхід, доповнений імплементацією кращих світових практик, дозволяє радикально підвищити ефективність антикорупційних заходів та забезпечити прозорість системи публічного управління.

Проведений аналіз сучасних парадигмальних і концептуальних підходів щодо застосування інноваційних цифрових інструментів та ШІ в публічному управлінні загалом, та зокрема, в антикорупційній політиці, дозволяє стверджувати, що вдосконалення потребують не тільки технічна складова (алгоритмізація процесів), а й законодавча база з врахуванням європейського досвіду, необхідним є підвищення цифрової грамотності публічних службовців, розробка етичних стандартів використання ШІ, визначення можливих сфер використання ШІ в публічному управлінні відповідно до безпекових, етичних вимог та принципів доброчесності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування концептуальних засад інтеграції цифрових технологій і систем штучного інтелекту в антикорупційну політику, а також визначення їхнього потенціалу і ризиків у контексті забезпечення публічної підзвітності.

Виклад основного матеріалу дослідження. В процесі реалізації антикорупційної політики цифровізація розглядається як її ключовий інструмент, що забезпечує принципи прозорості,

підзвітності та доброчесності. Наприклад, практичні підсумки цифрової трансформації роботи НАЗК демонструють впровадження нових цифрових сервісів, онлайн-інструментів та систем моніторингу, що спрямовані на підвищення прозорості та ефективності антикорупційної політики.

Такими ініціативами та інструментами на сьогодні є Портал доброчесності з онлайн-інструментом – Конструктором антикорупційних програм; інформаційна система моніторингу Державної антикорупційної програми; оцінювання рівня зрілості систем доброчесності й інструменти для самооцінки антикорупційної діяльності відповідних органів. Такі практики визнані міжнародними організаціями як найкращі в публічному секторі – Обсерваторія інновацій державного сектору (OECD OPSI) включила інформаційну систему моніторингу виконання Державної антикорупційної програми до переліку передових рішень [12]. Також НАЗК сприяє розвитку цифрової екосистеми доброчесності, яка наразі об'єднує декілька взаємопов'язаних цифрових рішень – Єдиний державний реєстр декларацій, Єдиний Портал повідомлень викривачів, POLITDATA і Реєстр прозорості [13].

В рамках забезпечення прозорості, контролю та доброчесності процесів відновлення НАЗК вбачає за необхідне нормативно-правове закріплення та впровадження спеціалізованої інтерактивної онлайн-платформи, функціонал якої має забезпечувати моніторинг фінансових потоків у режимі реального часу, верифікацію управлінських процедур та розширення інструментарію громадського контролю через цифрову партисипацію.

На сучасному етапі цифрова екосистема DREAM, попри її відповідності цілям відновлення, функціонує в тестовому режимі і має обмежений дискреційний вплив. Відсутність статусу загальнообов'язкової платформи для всіх суб'єктів публічного управління нівелює системність антикорупційного моніторингу та потребує невідкладного інституційного врегулювання на загальнодержавному рівні.

Особливої уваги заслуговує досвід органів місцевого самоврядування щодо імплементації антикорупційних стратегій.

Показовим кейсом є Макарівська територіальна громада, де реалізовано модель цифровізації просторового розвитку через створення муніципального геопорталу відкритих даних, яка інтегрується з екосистемою DREAM, що дозволила сформувати цілісний контур управління ресурсами та забезпечити наскрізну транспарентність інвестиційно-будівельного циклу. Як зазначають представники місцевої адміністрації, такий методологічний підхід забезпечує ефективну систему управлінських рішень на кожній стадії реалізації проєктів – від розробки проєктно-кошторисної документації до об'єктивної верифікації фінальних результатів робіт [14]. Це підтверджує гіпотезу про те, що синергія локальних геоінформаційних систем та загальнодержавних цифрових платформ є ключовим чинником мінімізації корупційних ризиків у процесах відновлення.

Наведена інформація свідчить про наявність в антикорупційній системі розгалужених цифрових рішень та інструментів. Не дивлячись на такий стан справ, додаткових наукових розвідок потребує дослідження застосування інноваційних цифрових інструментів та ШІ в реалізації антикорупційної політики.

Впровадження ШІ в е-врядуванні та антикорупційній сфері відкриває нові можливості. Завдяки багаторічним дослідженням цієї теми та співпраці з урядами всього світу, ОЕСР [15]) визначено три сфери використання ШІ.

Підвищення інституційної продуктивності в публічному управлінні досягається шляхом інтенсифікації внутрішньоорганізаційної діяльності та реінжинірингу процесів формування державної політики, прийняття управлінських рішень і надання публічних послуг. Зокрема, впровадження систем ШІ дозволяє здійснити перехід до попереджувального моделювання сценаріїв розвитку галузевих політик, забезпечуючи високий рівень стратегічного планування. Системна автоматизація рутинних алгоритмів сприяє скороченню часу щодо надання публічних послуг, що в свою чергу призводить до підвищення продуктивності державного апарату та створює передумови для ефективної діяльності державних службовців – вивільнення від виконання

рутинних завдань дозволяє сконцентрувати адміністративний ресурс на критично важливих векторах державного будівництва та вирішенні складних стратегічних викликів.

Стратегічна адаптація державної політики та модернізація публічних послуг реалізується через впровадження інноваційних технологій, що забезпечують відповідність державних управлінських рішень динамічним запитам суспільства та специфічним потребам територіальних громад. Ключовим вектором такої трансформації є розвиток механізмів електронної партисипації, що дозволяють громадянам інтегруватися у процеси прийняття рішень на ранніх етапах. Особливого значення набуває концептуальний перехід до адаптивної моделі надання персоналізованих публічних послуг на основі аналітики даних та формування життєвих сценаріїв. Це передбачає не лише цифрову автоматизацію сервісів, а й формування гнучкої екосистеми публічного адміністрування, яка здатна до самокорекції відповідно до ідентифікованих потреб користувачів, забезпечуючи високу соціальну ефективність та адресність державної підтримки.

Трансформація інституту публічної підзвітності реалізується шляхом значної інтенсифікації наглядових функцій та забезпечення зовнішньої транспарентності управлінських процесів, зокрема через впровадження систем моніторингу в режимі реального часу. Таке методологічне зрушення сприяє експоненціальному зростанню рівня задоволеності суспільства якістю адміністрування та позиціонує органи влади як компетентні, етично- та соціально-орієнтовані інституції. Інституціоналізація цифрового контролю не лише мінімізує корупційні ризики, а й виступає фундаментальним чинником відновлення суспільної довіри. Це, у свою чергу, легітимізує здатність держави до подальших інноваційних перетворень, формуючи стійкий консенсус між владою та громадянами щодо стратегії цифрової трансформації національної системи публічного управління.

У (табл. 1) наведено, яким чином можливості ІІІ можуть бути використані в публічному управлінні.

Таблиця 1

Можливості ШІ в публічному управлінні

Завдання ШІ	Діяльність державних органів влади та ОМС	Зона можливостей
Розпізнавання подій	Внутрішні управлінські рішення	Продуктивність (ефективність та результативність)
Виявлення подій		
Прогнозування	Розробка політик	Швидкість реагування
Персоналізація		
Підтримка взаємодії	Надання послуг	Контроль
Цілеспрямована оптимізація		
Генерація контенту	Внутрішня та зовнішня підзвітність	
Міркування за допомогою структур знань		

Джерело: сформовано авторами на основі [16]

Упродовж останніх двох десятиліть сфера протидії та запобігання корупції зазнала суттєвої трансформації внаслідок системної імплементації цифрових технологій, спрямованих на інтенсифікацію транспарентності, розширення механізмів публічної партисипації та посилення контрольних функцій держави [17].

Генезис даного процесу був зумовлений розвитком систем е-урядування та цифровізацією адміністративних сервісів. Це дозволило оптимізувати управлінські цикли, мінімізувати часові витрати в обслуговуванні громадян та, як підтверджено численними емпіричними розвідками, суттєво знизити корупційні ризики шляхом обмеження суб'єктивного впливу посадових осіб [18; 19; 20].

Паралельним вектором розвитку стало впровадження краудсорсингових платформ, спеціалізованих порталів для викривачів та інтерактивних панелей відкритих даних (Open Data Dashboards).

Зазначені інструменти забезпечили громадянське суспільство та ЗМІ засобами моніторингу публічних закупівель, верифікації майнових декларацій та аналізу законодавчої діяльності у режимі реального часу [21; 22].

На сучасному етапі інноваційний пошук зміщується у площину пілотування блокчейн-технологій. Їхнє застосування для фіксації державних контрактів та управління фінансовими потоками гарантує захищеність від несанкціонованого доступу записів, формуючи прозорі та верифіковані аудиторські сліди в системі публічних фінансів [23].

На сучасному етапі ІІІ позиціонується як інноваційний етап цифрової модернізації публічного сектору. Аналітичний інструментарій ІІІ забезпечує високошвидкісну обробку великого обсягу інформації, що дозволяє з точністю ідентифікувати «ризикові» заявки у тендерних процедурах і верифікувати підозрілі транзакційні потоки в режимі реального часу.

Емпіричні дані підтверджують гіпотезу про те, що імплементація алгоритмів ІІІ суттєво оптимізує виявлення порушень у сфері державних закупівель та інтенсифікує ефективність заходів щодо протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом [17; 24]. Таким чином, ІІІ сприяє трансформації класичної антикорупційної системи з реактивною моделлю у попереджувальну інтелектуальну екосистему.

У межах нашого дослідження ідентифіковано та систематизовано ключові функціональні характеристики систем ІІІ, що забезпечують якісну трансформацію антикорупційного інструментарію при реалізації відповідної політики.

Автономне навчання ІІІ та інтелектуальна обробка даних. Алгоритми автономного навчання на основі нейронних мереж забезпечують швидку обробку й аналіз даних, обсяг яких значно перевищує можливості людини [25]. Це дозволяє ідентифікувати складні закономірності та взаємозв'язки в мільйонах точок даних, що дозволяє ІІІ виявляти незначні індикатори корупційних дій, які людина-аналітик не помітила, шляхом аналізу АСТ-тестів [26; 27].

Високопродуктивна обчислювальна потужність та предиктивна аналітика. Сучасні ШІ-системи базуються на експоненціальному зростанні обчислювальних ресурсів, що дозволяє отримувати та обробляти великі масиви даних у режимі реального часу [15]. Це дозволяє ідентифікувати багаторівневі корупційні схеми (наприклад, мережі фіктивних компаній-нерезидентів), здійснювати прогнозне моделювання фальсифікацій у сфері публічних закупівель. Застосування методів високопродуктивної візуалізації сприяє виявленню складних фінансових транзакцій та прихованих бенефіціарних зв'язків.

Мінімізація участі людини у процесі та інституційні ризики. Автоматизація управлінських процедур сприяє мінімізації людського фактору та обмеженню суб'єктивного впливу, що теоретично нівелює підґрунтя для конфлікту інтересів та виникнення корупційних дій [25]. Водночас відсутність або фрагментарність операційного контролю актуалізує ризики «алгоритмічної корупції»: у разі компрометації системи через використання упереджених даних, ШІ може здійснювати масштабну системну декласифікацію та розподіл ресурсів без своєчасної ідентифікації помилки оператором-людиною [17]. Це зумовлює необхідність впровадження жорстких протоколів алгоритмічного аудиту та безперервного моніторингу прозорості журналів прийняття рішень [28].

Можливість інтеграції новітніх джерел інформації та просторовий моніторинг. ШІ потенційно здатний виявляти випадки корупції, які було б складно розкрити за допомогою традиційних дослідницьких методів та інструментів. Зокрема, системи на основі ШІ можуть використовувати великі геопросторові масиви даних і супутникові знімки для викриття корупційних практик у важкодоступних регіонах. Наприклад, моделі глибокого навчання застосовувалися для виявлення незаконного будівництва доріг, пов'язаного з вирубкою лісів, моніторингу несанкціонованого видобутку корисних копалин та картографування незаконного захоплення земель на основі аналізу супутникових зображень і технологій глибокого навчання [29].

Разом з тим, використання ШІ в антикорупційній системі може призвести до певних ризиків, які проаналізуємо нижче.

Надійність вхідних даних і ризик алгоритмічної упередженості. Антикорупційні інструменти на основі ШІ є настільки ефективними, наскільки якісними є масиви даних, які досліджуються. Водночас у сфері запобігання корупції масиви даних часто є неповними, несистемними або упередженими. Викривлення можуть виникати як через низьку якість даних (технічні помилки, пропущені значення, помилки на етапі збору інформації, нерелевантна інформація тощо), так і через суб'єктивні похибки розробників алгоритмів [30].

Як свідчать академічні дослідження та аналітичні матеріали з питань регулювання ШІ у публічній політиці, серйозні обмеження притаманні, зокрема, даним про публічні видатки та державні закупівлі [31], а також статистичним даним щодо розслідувань і судових рішень у справах про корупцію [32]. Також до ключових проблем можна віднести відсутність повних наборів даних, низький рівень їх інтегрованості, складні для машинної обробки формати даних та «проблема селективного маркування», коли в наявних даних відображаються лише виявлені або доведені випадки порушень [33].

У сукупності зазначені фактори істотно знижують надійність ШІ-інструментів для ідентифікації корупційних ризиків та потребують впровадження стандартів якості даних, механізмів аудиту алгоритмів і процедур незалежної валідації результатів.

Алгоритмічні виклики та ризики захоплення. Навіть найскладніші моделі ШІ можуть генерувати хибно-позитивні результати (наприклад, помилково маркувати доброчесних посадовців як ризикових) та хибно-негативні (не виявляти реальні корупційні дії). Хибно-позитивні практики створюють репутаційні ризики, особливо якщо автоматично згенеровані рейтинги або інші документи публікуються без перевірки відповідальною особою [25]. Натомість хибно-негативні результати знижують рівень довіри до цифрових інструментів: якщо масштабний корупційний скандал не був виявлений автоматизованою системою, суспільство може підозрювати навмисне втручання або маніпуляцію алгоритмами з боку впливових акторів [25].

Transparency International вводить поняття «корупційного використання ШІ», яке охоплює випадки зловживання алгоритмічними системами особами, наділеними владними повноваженнями, з метою отримання приватної вигоди. Це може включати спроби «гри з системою» – наприклад, коли посадова особа розуміє, які індикатори визначаються як «ризикові», та передає цю інформацію зацікавленим сторонам для «обходу» автоматичних перевірок. Крім того, можливе втручання на етапі проєктування системи – так зване алгоритмічне захоплення, зокрема у сфері електронних закупівель, коли одноразова маніпуляція параметрами алгоритму створює довгострокові переваги для політично пов'язаних груп [25].

Необхідність контролю з боку відповідальної особи. Ефективне впровадження ШІ в антикорупційній політиці потребує збалансованого поєднання автономії алгоритмів і належного контролю з боку відповідальної особи, що володіє в достатньому ступені цифровими навичками роботи із різними системами ШІ. Сучасні міжнародні стандарти та принципи використання ШІ акцентують увагу саме на цьому аспекті. Зокрема, в AI Playbook for the UK Government [34] наголошено на необхідності забезпечення змістовного контролю з боку людини на критичних етапах прийняття рішень, включно з обов'язковою перевіркою людиною всіх високоризикових рішень, сформованих або підтриманих ШІ (Principle 4). Подібні положення закріплено в Принципах ОЕСР щодо штучного інтелекту [34] та в Регламенті ЄС про штучний інтелект [35], які передбачають обов'язковий контроль відповідальної особи і встановлення меж автономності алгоритмів у високоризикових сферах. Ці підходи виходять із базового принципу: ШІ має посилювати, а не «замішувати» управлінське рішення, що приймає людина.

Інституційна готовність та регуляторні розриви. Результативність застосування ШІ в антикорупційній сфері значною мірою залежить від розвинутих інституційних, правових та контрольних механізмів застосування ШІ. У багатьох державах нормативна база та управлінські механізми «не встигають» за

темпами розвитку технологій, особливо після стрімкого поширення генеративного ШІ з 2022 року. Відсутність чітких рамок врядування, стандартів державних закупівель і процедур впровадження підвищує ризики зловживань, дискримінаційних ефектів і порушень прав людини [15]. Зокрема, в Регламенті ЄС про штучний інтелект [36] віднесено значну частину AI-інструментів до категорії високого ризику, що зобов'язує розробників запроваджувати системи управління ризиками, забезпечувати належне врядування даними (репрезентативність, якість, валідацію) та передбачати механізми контролю з боку людини [37]. Водночас у багатьох країнах, що розвиваються, такі запобіжники або відсутні, або впроваджені фрагментарно, що створює ситуацію застосування ШІ без достатніх механізмів підзвітності та контролю.

Проблеми інклюзивності та цифрової нерівності. Розроблення та навчання систем ШІ іноді відбувається на основі нерепрезентативних даних, що відтворює та посилює існуючий цифровий розрив. Недостатнє представництво жінок та інших специфічних для окремих країн спільнот серед фахівців зі ШІ, а також брак якісних навчальних даних, які відображають досвід цих груп, формують системні ризики упередженості [17]. За окремими оцінками, жінки становлять лише близько 29% професіоналів у сфері ШІ [38]. Попри розширення освітніх програм з комп'ютерних наук і ШІ, доступ до них у багатьох країнах, що розвиваються, наприклад Африки, залишається обмеженим через інфраструктурні проблеми, зокрема нестабільне електропостачання [39].

Інформаційна асиметрія та непрозорість. Багато сучасних моделей ШІ, особливо заснованих на глибокому навчанні, функціонують як «чорні скриньки», генеруючи результати без зрозумілих пояснень логіки їх формування [25]. Проблема ускладнюється тим, що як навчальні набори даних, так й архітектури моделей часто є створеними та підтримуваними приватними комерційними компаніями, що обмежує можливості громадського контролю, хоча розрив у якості між закритими й відкритими моделями, за деякими оцінками, поступово скорочується [40]. Це породжує серйозні питання підзвітності: у разі помилкових або

дискримінаційних результатів складно визначити, хто має нести відповідальність – розробник алгоритму чи державний орган, який інтегрував його у процес прийняття рішень [41].

Непрозорість зумовлена як технічною особливістю моделей, що ускладнює інтерпретацію результатів, так і свідомою закритістю з боку держав, які не розкривають деталі використаних систем (приклади – SyRI у Нідерландах, програма «Zero Trust» у Китаї) [42; 44]. Проблема інтерпретованості особливо гостро постає щодо великих мовних моделей (LLMs), враховуючи масштаб і різноманіття даних, на яких вони навчаються [45]. Відсутність чіткого відстеження між вхідними даними та отриманими результатами ускладнює можливість громадян зрозуміти логіку рішень і реалізувати право на їх оскарження.

Але попри складність зазначених ризиків, уряди експериментують із використанням дерев рішень для пояснення алгоритмічних висновків, розробляють алгоритми та стандарти застосування ШІ, а науковці формують таксономії пояснювальних технік для мовних моделей ШІ [45]. Водночас відсутність чітких рамок врядування створює ризик «розмивання відповідальності», коли адміністратори перекладають її на постачальників, а розробники – на складність технології. Саме тому Європейське законодавство [36] та Принципи ОЕСР щодо ШІ [34] наголошують на необхідності прозорості, пояснюваності та розподіленої відповідальності, передбачаючи обов'язковий контроль з боку людини, документування навчальних даних і механізми оскарження рішень у високоризикових системах.

Висновки. Узагальнення теоретико-методологічних підходів та результатів проведеного дослідження дає підстави стверджувати, що цифрова трансформація антикорупційної політики у системі публічного управління є не лише технологічним оновленням інструментарію держави, а комплексною інституційною модернізацією механізмів забезпечення прозорості, підзвітності та доброчесності. Обґрунтовано, що інтеграція інноваційних цифрових рішень, зокрема інструментів штучного інтелекту, великих даних, аналітики ризиків і автоматизованих систем моніторингу, здатна суттєво підвищити спроможність публічних інституцій до раннього

виявлення корупційних ризиків, мінімізації дискреційності та формування превентивної моделі антикорупційного управління.

Доведено, що ефективність застосування цифрових інструментів прямо залежить від якості даних, рівня інституційної готовності, наявності належних правових гарантій, механізмів людського контролю та дотримання принципів належного врядування. Встановлено, що без належної регламентації, прозорості алгоритмів і розвиненої системи підзвітності існують ризики алгоритмічної упередженості, інформаційної асиметрії та потенційного зловживання цифровими технологіями. У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність формування комплексної моделі цифрової антикорупційної екосистеми, яка поєднує технологічний компонент із нормативно-правовим, організаційним та етичним забезпеченням.

Результати дослідження підтверджують, що цифровізація антикорупційної політики має розглядатися як складова стратегії модернізації публічного управління, орієнтованої на відкритість даних, міжвідомчу інтеграцію інформаційних систем, посилення ролі громадянського суспільства та впровадження стандартів відповідального використання штучного інтелекту. Практична реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню довіри до органів влади, зменшенню корупційних практик та формуванню стійкої інституційної спроможності держави протидіяти сучасним викликам у сфері публічного управління.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ І ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

У статті здійснено комплексний науковий аналіз цифрової трансформації антикорупційної політики в системі публічного управління з акцентом на роль інноваційних інструментів і технологій штучного інтелекту у підвищенні прозорості, підзвітності та доброчесності. Актуальність теми зумовлена необхідністю

модернізації механізмів запобігання та протидії корупції в умовах цифровізації державного управління, євроінтеграційних процесів та імплементації міжнародних стандартів належного врядування.

Обґрунтовано, що цифрові інструменти (відкриті дані, електронні закупівлі, аналітичні платформи, алгоритмічний моніторинг ризиків) трансформують традиційні механізми антикорупційного контролю, забезпечуючи проактивне виявлення корупційних ризиків на основі великих масивів даних. Встановлено, що застосування алгоритмів машинного навчання та аналізу великих даних дозволяє ідентифікувати корупційні ризики у публічних фінансах, закупівлях, земельних відносинах та інших сферах, що раніше залишалися поза межами оперативного контролю.

Водночас у статті систематизовано ключові виклики впровадження AI-рішень в антикорупційній сфері: ризики упередженості даних, алгоритмічні помилки, непрозорість моделей, можливість використання алгоритмів в інтересах окремих інституцій (посадових осіб), асиметрію інформації та недостатню інституційну готовність органів публічної влади. Наголошено на необхідності забезпечення балансу між автономністю штучного інтелекту та обов'язковим людським контролем відповідно до міжнародних стандартів, зокрема принципів ОЕСР та європейського законодавства.

В статті концептуалізовано модель цифрової та інституційної інтеграції антикорупційної політики, яка передбачає поєднання технологічних інструментів із механізмами публічної підзвітності, етичного регулювання та громадського контролю. Запропоновано розглядати штучний інтелект не як автономний інструмент прийняття рішень, а як інструмент їх підтримки відповідно до принципів належного врядування.

Практичне значення результатів полягає у можливості використання сформульованих положень при розробленні державних програм цифровізації антикорупційної політики, удосконаленні нормативно-правового регулювання застосування штучного інтелекту в публічному секторі та формуванні інституційної спроможності органів влади до впровадження інноваційних рішень.

Ключові слова: публічне управління, антикорупційна політика, інноваційні інструменти, штучний інтелект, цифровізація, прозорість, підзвітність, доброчесність.

Author Contributions: Conceptualization, O. K., A. Sh; Writing – original draft, O. K., A. Sh; Writing – review & editing, O. K., A. Sh; 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. National Agency on Corruption Prevention. (2023, December 14). *Holova NAZK vystupyv na Antykoruptsiinii konferentsii OON ta zaklykav derzhavy investuvaty v systemy, yaki vymiriuiut dobrochesnist* [NACP Head spoke at the UN Anti-Corruption Conference and called on states to invest in systems that measure integrity]. Retrieved from: <https://nazk.gov.ua/uk/golova-nazk-vystupyv-na-antikoruptsiyniy-konferentsii-oon-ta-zaklykav-derzhavy-investuvaty-v-systemy-yaki-vymiryuyut-dobrochesnist/> [in Ukrainian].
2. Deliversky, J. (2025). The role of digitalization in the fight against corruption. *Environment. Technology. Resources. Proceedings of the 16th International Scientific and Practical Conference*, 5, 69–72. Retrieved from: <https://doi.org/10.17770/etr2025vol5.8494> [in English].
3. Petkun, S., & Melnyk, I. (2025). Suchasni trendy tsyfrovoy transformatsii publichnoho upravlinnia [Modern trends of digital transformation of public administration]. *Publichno-upravlinski ta tsyfrovi praktyky*, 2(5), 98–107. Retrieved from: <https://doi.org/10.31673/2786-7412.2025.028020> [in Ukrainian].
4. Tokarieva, K., & Berezovskyi, D. (2023). Zastosuvannia suchasnykh tsyfrovoykh tekhnolohii u publichnomu upravlinni (na prykladi finansovoi sfery) [Application of modern digital technologies in public administration (on the example of the financial sphere)]. *Pravo ta innovatsii*, 3(43), 54–63. Retrieved from: [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2023-3\(43\)-8](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2023-3(43)-8) [in Ukrainian].

5. Kostenko, Yu. O. (2025). Suchasni napriamy reformuvannia DPS Ukrainy: antykoruptsiina polityka, tsyfrovizatsiia ta yevropeiski standarty [Modern directions of reforming the STS of Ukraine: Anti-corruption policy, digitalization, and European standards]. *Publichne pravo*, 3(59), 24–35. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2306-9082/2025-59-3> [in Ukrainian].
6. Dumchykov, M. O. (2025). Tsyfrovi platformy u borotbi z koruptsiieiu: innovatsiini mekhanizmy zakhystu vykryvachiv ta perspektyvy yikh udoskonalennia [Digital platforms in the fight against corruption: Innovative mechanisms for whistleblower protection and prospects for their improvement]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*, 44, 108–114. Retrieved from: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14906148> [in Ukrainian].
7. Kumar, S., Singh, J. P., & Kaur, G. (2020). Big data analytics for detecting fraud and corruption in public procurement systems. *International Journal of Information Management*, 51, Article 102045. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.102045> [in English].
8. Korzhov, S. S. (2025). Intehratsiia blokchein-tekhnologii u systemy elektronnoho uriaduvannia yak mekhanizm protyidii koruptsiinym skhemam [Integration of blockchain technologies into e-governance systems as a mechanism for countering corruption schemes]. *Uzhhorodskiyi naukovyi zhurnal*, 03, 133–137. Retrieved from: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.2.21> [in Ukrainian].
9. Dumchykov, M. O. (2024). Vykorystannia OSINT tekhnologii dlia vyavlennia koruptsiinykh pravoporushen: suchasni pidkhody ta vyklyky [Use of OSINT technologies for detecting corruption offenses: modern approaches and challenges]. *Akademichni vizii*, 36. Retrieved from: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13928363> [in Ukrainian].
10. Goldsmith, S., & Yang, J. T. (2024, October). *AI and the transformation of accountability and discretion in urban governance*. Data-Smart City Solutions at the Bloomberg Center for Cities at Harvard University. Retrieved from: <https://nrs.harvard.edu/URN-3:HUL.INSTREPOS:37379676> [in English].
11. Shterma, T. V., Lukivskiy, A. S., & Lukivskiy, S. D. (2025). Vprovadzhennia shtuchnoho intelektu u modeli ekonomichnoho upravlinnia dlia minimizatsii koruptsiinykh ryzykiv [Implementation of artificial intelligence in economic management models to minimize corruption risks]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, 15. Retrieved from: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14959270>

12. National Agency on Corruption Prevention. (2023, December). *Efektivnist finansovoho kontroliu i tsyfrovi antykoruptsiini rishennia: NAZK prezentovalo dosvid Ukrainy na zasidanni RAI* [Effectiveness of financial control and digital anti-corruption solutions: NACP presented Ukraine's experience at the RAI meeting]. Retrieved from: <https://nazk.gov.ua/uk/efektivnist-finansovogo-kontrolyu-i-tsyfrovi-antikoruptsiyni-rishennya-nazk-prezentovalo-dosvid-ukrainy-na-zasidanni-rai/>

13. National Agency on Corruption Prevention. (2024, February 22). *Chotyry roky NAZK 2.0: tsyfrova transformatsiia* [Four years of NACP 2.0: Digital transformation]. Retrieved from: <https://nazk.gov.ua/uk/chotyry-roky-nazk-2-0-tsyfrova-transformatsiya/>

14. National Agency on Corruption Prevention. (n.d.). *Tsyfrovizatsiia, partysypatsiia i chitki zakony: zastupnyk Holovy NAZK pro antykoruptsiini zapobizhnyky u vidbudovi* [Digitalization, participation, and clear laws: NACP Deputy Head on anti-corruption safeguards in reconstruction]. Retrieved from: <https://nazk.gov.ua/uk/tsyfrovizatsiya-partyssypatsiya-y-chitki-zakony-zastupnyk-golovy-nazk-pro-antikoruptsiyni-zapobizhnyky-u-vidbudovi/> [in English].

15. OECD. (2025). *Governing with artificial intelligence: The state of play and way forward in core government functions*. OECD Publishing. Retrieved from: <https://doi.org/10.1787/795de142-en> [in English].

16. OECD. (2022). *OECD framework for the classification of AI systems* (OECD Digital Economy Papers No. 323). OECD Publishing. Retrieved from: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/02/oecd-framework-for-the-classification-of-ai-systems_336a8b57/cb6d9eca-en.pdf [in English].

17. Zinnbauer, D. (2025). *Artificial intelligence in anti-corruption – a timely update on AI technology* (U4 Brief 2025:1). U4 Anti-Corruption Resource Centre. Retrieved from: <https://www.u4.no/publications/artificial-intelligence-in-anti-corruption-a-timely-update-on-ai-technology> [in English].

18. Andersen, T. B. (2009). E-government as an anti-corruption strategy. *Information Economics and Policy*, 21(3), 201–210. [in English].

19. Elbahnasawy, N. G. (2014). E-government, internet adoption, and corruption: An empirical investigation. *World Development*, 57, 114–126. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.12.005> [in English].

20. Gurin, J. (2014). Open governments, open data: A new lever for transparency, citizen engagement, and economic growth. *SAIS Review of International Affairs*, 34(1), 71–82. [in English].

21. Kossow, N., & Dykes, V. (2018). *Embracing digitalisation: How to use ICT to strengthen anti-corruption*. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Retrieved from: https://www.giz.de/de/downloads/giz2018-eng_ICT-to-strengthen-Anti-Corruption.pdf [in English].

22. Kossow, N., & Kukutschka, R. M. (2017). Civil society and online connectivity: Controlling corruption on the net? *Crime, Law and Social Change*, 68(4), 451–468. [in English].

23. Hariyani, D. et al. A literature review on transformative impacts of blockchain technology on manufacturing management and industrial engineering practices. *Green Technologies and Sustainability*, 3(3), Article 100169. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.grets.2025.100169> [in English].

24. Aarvik, P. (2019). *Artificial intelligence: A promising anti-corruption tool in development settings?* (U4 Report 2019:1). U4 Anti-Corruption Resource Centre. Retrieved from: <https://www.scribd.com/document/487978002/artificial-intelligence-a-promising-anti-corruption-tool-in-development-settings> [in English].

25. Köbis, N., Starke, C., & Rahwan, I. (2022). The promise and perils of using artificial intelligence to fight corruption. *Nature Machine Intelligence*, 4, 418–424. Retrieved from: <https://doi.org/10.1038/s42256-022-00489-1>

26. López-Iturriaga, F. J., & Sanz, I. P. (2018). Predicting public corruption with neural networks: An analysis of Spanish provinces. *Social Indicators Research*, 140(3), 975–998. Retrieved from: <https://www.jstor.org/stable/48715050?seq=1> [in English].

27. De Blasio, G., D'Ignazio, A., & Letta, M. (2022). Gotham city: Predicting 'corrupted' municipalities with machine learning. *Technological Forecasting and Social Change*, 184, Article 121964. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162522005376> [in English].

28. Kossow, N., Windwehr, S., & Jenkins, M. (2021). *Algorithmic transparency and accountability* (Transparency International Anti-Corruption Helpdesk Answer). Transparency International. Retrieved from: <https://knowledgehub.transparency.org/helpdesk/algorithmic-transparency-and-accountability> [in English].

29. Laurance, B. (2024, April 11). *Roads of destruction: We found vast numbers of illegal 'ghost roads' used to crack open pristine rainforest*. The Conversation. Retrieved from: <https://theconversation.com/roads-of-destruction-we-found-vast-numbers-of-illegal-ghost-roads-used-to-crack-open-pristine-rainforest-227222> [in English].

30. Odilla, F., De Figueiredo, V., & Dos Santos Veloso, C. (2022). *Citizens and their bots that sniff corruption: Using digital media to expose politicians who misuse public money*. SBAP. Retrieved from: <https://sbap.org.br/ebap-2022/315.pdf> [in English].

31. Katona, E., & Fazekas, M. (2024). *Hidden barriers to open competition: Using text mining to uncover corrupt restrictions to competition in public procurement* (Working Paper series: GTI-WP/2024:01). Government Transparency Institute. Retrieved from: https://www.govtransparency.eu/wp-content/uploads/2024/05/Katona-Fazekas_HU_text-miningPP-corruption240417_GTIpublish240430final.pdf [in English].

32. Gallego, J., Rivero, G., & Martínez, J. (2021). Preventing rather than punishing: An early warning model of malfeasance in public procurement. *International Journal of Forecasting*, 37(1), 360–377. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2020.06.006> [in English].

33. Gallego, J., Prem, M., & Vargas, J. F. (2022). Predicting politicians' misconduct: Evidence from Colombia. *Data & Policy*, 4, Article 39. Retrieved from: <https://doi.org/10.1017/dap.2022.35> [in English].

34. GOV.UK. (n.d.). *AI playbook for the UK government*. Retrieved from: <https://www.gov.uk/government/publications/ai-playbook-for-the-uk-government> [in English].

35. OECD. (2019). *AI principles*. <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/ai-principles.html> [in English].

36. European Parliament. (2023). *EU AI Act: First regulation on artificial intelligence*. Retrieved from: <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20230601STO93804/eu-ai-act-first-regulation-on-artificial-intelligence#ai-regulation-in-europe-the-first-comprehensive-framework-4> [in English].

37. Future of Life Institute. (2024). *High-level summary of the AI Act*. EU Artificial Intelligence Act. Retrieved from: <https://artificialintelligenceact.eu/high-level-summary/> [in English].

38. Constantino, T. (2024, November 12). *Women make up 29% of the AI workforce — here's how to fix it*. Forbes. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/torconstantino/2024/11/12/women-make-up-29-of-the-ai-workforce--heres-how-to-fix-it/> [in English].

39. Maslej, N., et al. (2025). *The AI index 2025 annual report*. AI Index Steering Committee, Institute for Human-Centered AI, Stanford University. Retrieved from: https://hai.stanford.edu/assets/files/hai_ai_index_report_2025.pdf [in English].

40. Pillay, T. (2024, October 30). *The gap between open and closed AI models might be shrinking. Here's why that matters*. Time. <https://time.com/7171962/open-closed-ai-models-epoch/> [in English].

41. Sanderson, C., et al. (2023). AI ethics principles in practice: Perspectives of designers and developers. *IEEE Transactions on Technology and Society*, 4(2), 171–187. Retrieved from: <https://doi.org/10.1109/TTS.2023.3257303> [in English].

42. Borgesius, F. Z., & van Bakkum, M. (2021, March 11). *Digital welfare fraud detection and the Dutch SyRI judgment*. IAPP. Retrieved from: <https://iapp.org/news/a/digital-welfare-fraud-detection-and-the-dutch-syri-judgment> [in English].

43. Netudyhata, K., Shtyrov, O. (2025). Rol derzhavy v upravlinni ekosystemamy v umovakh formuvannia suchasnoi tsyfrovoy ekonomiky. [The role of the state in ecosystem management in the conditions of the modern digital economy formation]. *SWorldJournal*, 3(30-03), 124–135. Retrieved from: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2025-30-03-065> [in Ukrainian].

44. Chen, S. (2019, February 4). *Is China's corruption-busting AI system being turned off for being too efficient?* Tech in Asia. Retrieved from: <https://www.techinasia.com/chinas-corruptionbusting-ai-system-trust-turned-efficient> [in English].

45. Ugale, G., & Hall, C. (2024). *Generative AI for anti-corruption and integrity in government: Taking stock of promise, perils and practice* (OECD Artificial Intelligence Papers No. 12). OECD Publishing. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/generative-ai-for-anti-corruption-and-integrity-in-government_657a185a-en.html [in English].

46. Zhao, H., et al. (2024). Explainability for large language models: A survey. *ACM Transactions on Intelligent Systems and Technology*, 15(2), Article 19. Retrieved from: <https://dl.acm.org/doi/full/10.1145/3639372> [in English].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Оксана Ковтун, канд. наук з держ. упр., доцент, професор кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти», м. Київ, Україна. E-mail: kovtun.oa71@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0159-730X>

Oksana Kovtun, Associate Professor of Public Administration, Professor of the Department of Public Administration and Project Management of the Educational and Scientific Institute of Management and Psychology of the State Institution of Higher Education «University of Educational Management», Kyiv, Ukraine. E-mail: kovtun.oa71@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0159-730X>

Антоніна Шмагун, канд. наук з держ. упр., доцент кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти», м. Київ, Україна. E-mail: tonya2015@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4599-3742>

Antonina Shmahun, Associate Professor of Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Administration and Project Management of the Educational and Scientific Institute of Management and Psychology of the State Institution of Higher Education «University of Educational Management», Kyiv, Ukraine. E-mail: tonya2015@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4599-3742>

Kovtun O., Shmahun, A. (2026). Digital transformation of anti-corruption policy in the public administration system: the role of innovative tools and artificial intelligence. *Public Administration and Regional Development*, 31, 152-176. <https://doi.org/10.34132/pard2026.31.07>

DOI 10.34132/pard2026.31.08

Отримано: 18 лютого 2025

Змінено: 13 березня 2025

Прийнято: 15 березня 2026

Опубліковано:

31 березня 2026

Received: 18 february 2025

Revised: 13 march 2026

Accepted: 15 march 2026

Published:

31 march 2026

**Maryna Iurchenko
Maryna Ponomarenko**

**SCIENTIFIC SUSTAINABILITY INDEX AS A TOOL FOR
ASSESSING THE RESOURCE BASE OF NATIONAL
SCIENTIFIC SYSTEMS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF
UKRAINE, POLAND, AND LITHUANIA**

At the present stage, the competitiveness of countries largely depends on the development of human potential, with science and education as its core components. Their interaction influences socio-political consolidation and supports the formation of an innovation-driven economy, becoming a key factor of economic growth. However, a comprehensive concept for studying scientific and educational potential as a social phenomenon remains underdeveloped. Therefore, its analysis is particularly relevant for defining strategic directions of science and higher education development in Ukraine and the European Union.

This paper provides a comprehensive assessment of the scientific and educational potential of Ukraine in 2010-2025. The sustainability and development prospects of Ukraine's education and science system are examined in comparison with Poland and Lithuania, countries highly integrated into the European Research Area with stable R&D funding. The study relies on data from international statistical databases (World Bank, WIPO, UNESCO, OECD), national higher education quality reports, and innovation indicators, including R&D expenditures and the number of researchers. Relationships between scientific and educational potential and regional macroeconomic indicators, such as gross

regional product and per capita income, are identified, and practical recommendations for strengthening science and innovation policy are proposed.

The findings indicate that Ukraine maintains one of the highest tertiary education enrolment levels in the region, in some years exceeding Poland and Lithuania. Despite demographic shifts and population displacement, the higher education system has shown resilience through rapid digitalization, temporary accreditation procedures, and institutional relocation. Nevertheless, long-term risks persist, particularly regarding the quality of student preparation, as evidenced by international comparative assessments, including PISA 2022.

Keywords: *scientific and educational potential; scientific sustainability; research and development (R&D); national innovation system; higher education.*

General statement of the problem. In the context of the global transformation of scientific and educational systems, the importance of scientific and educational potential as a key factor of sustainable state development is increasing. In 2020-2025, Ukraine found itself in a situation of structural crisis caused by a combination of economic decline, destruction of infrastructure, migration of scientific potential, and the reallocation of public resources in favor of the defense sector. These processes have significantly affected the dynamics of research and development funding, the human resources capacity of science, and the stability of higher education.

Thus, determining the degree of resilience and adaptive capacity of the Ukrainian scientific and educational system in 2020-2025, as well as identifying structural constraints and modernization opportunities in a comparative perspective, makes it possible not only to assess the current state of the national system of science and education, but also to define priority directions for its development in the context of post-crisis transformation and European integration. In particular, the experience of Poland and Lithuania demonstrates that the resilience and competitiveness of a national innovation system are directly correlated with the

institutional consistency of public policy in the field of research and development funding, the development of human capital, and deep integration into the European Research Area. Systematic participation in supranational research programs, institutional strengthening of the university sector, and sustained growth in R&D investment create a synergistic effect that ensures the long-term modernization of the knowledge economy and enhances the technological competitiveness of the state.

Analysis of recent research and publications. In recent years, the academic discussion of scientific and educational potential has shifted from a “description of resources” (funding, personnel, infrastructure) toward an analysis of the resilience of national innovation systems (NIS) and their capacity to maintain performance under conditions of shock (the COVID-19 pandemic, war, energy disruptions). Within the framework of NIS theory and the knowledge economy, it is emphasized that the effectiveness of science and higher education is determined not only by the volume of R&D expenditure, but also by the quality of institutions, the density of research networks, knowledge transfer mechanisms, and international integration.

Among the foundational works on national innovation systems is [1], which conceptualizes innovation not as the result of isolated activity by firms or research organizations, but as a product of institutional interaction among the state, universities, and business. According to the author, the resilience of a national innovation system depends on the ability of institutions to sustain processes of interactive learning and coordination.

Nelson [2] highlights the role of public policy and institutional architecture in shaping the technological competitiveness of nations. This line of thought is further developed in the “Triple Helix” model [3], where the synergy of universities, industry, and government is viewed as the core of the knowledge economy. Under external shocks, the resilience of the scientific and educational system is determined by its capacity to preserve institutional coordination, sustain R&D investment, and ensure international integration.

Contemporary studies of higher education resilience in Ukraine during wartime constitute a distinct strand in the international academic

debate, focusing on institutional adaptation, quality of instruction, and the transformation of academic mobility. Study [4] analyzes mechanisms of resilience in Ukrainian universities through the experience of students at Lviv University. The authors underscore the importance of everyday adaptation strategies and flexible academic planning. Conceptually, the study draws on the theory of “ordinary resilience,” according to which resilience is formed through the use of familiar social and psychological resources under extreme conditions.

Authors [5, 6] address the impact of war on the research system and science. In particular, [5] notes that in 2022 approximately 18.5% of active researchers left the country. Study [6] demonstrates how responses to wartime challenges led to the expansion of distance learning, broader international cooperation, and increased participation of Ukrainian students and scholars in foreign programs, largely supported by the EU, the United States, and other Western countries. While the study emphasizes inclusivity risks associated with migration, it also identifies strategic opportunities for strengthening academic mobility through online education, international grants, and partnerships with foreign universities, thereby reinforcing the role of external academic integration in sustaining Ukraine’s higher education system.

Authors [7] employ the synthetic control method to quantitatively assess the impact of war on higher education enrollment dynamics in Ukraine. The results reveal statistically significant deviations from expected pre-war trends, confirming the substantial effect of the conflict on the structure of higher education. The study shows that the war has altered not only the current functioning of universities but also the country’s long-term educational trajectory.

In [8], the authors demonstrate that collaboration between universities and companies (including those in Poland and Lithuania) enhances the creativity of employees in small and medium-sized enterprises, thereby positively affecting innovation and competitiveness. Differences in the level of creativity and innovation activity among universities in the region are identified, allowing for a better understanding of institutional barriers and the potential for science–education integration. In [9], the technical efficiency of Polish universities in research is assessed using

the DEA method, revealing key institutional differences and the influence of national funding policy on research outcomes.

Document [10], prepared within the OECD Education Working Papers series, provides a comprehensive analysis of the structure, missions, and profiles of Lithuanian higher education institutions. Based on comparisons with other OECD countries, it evaluates how Lithuanian universities adapt to contemporary educational and research challenges. Lithuanian institutions are shown to participate actively in European initiatives (Erasmus+, Horizon Europe, etc.), which enhances their cooperation potential, academic mobility, and access to international research programs. Quantitative and qualitative data on the development of science and higher education in Lithuania over the past decade are presented in [11], covering institutional structure, legislative changes, R&D funding, requirements for researchers and doctoral candidates, and international integration.

The evolution of Lithuanian higher education from a centralized Soviet model to a diversified and European-integrated system illustrates the role of consistent reforms in strengthening institutional resilience and academic specialization. In contrast to Ukraine, where transformation in 2020–2025 occurs under conditions of military crisis, the Lithuanian experience shows that strategic modernization and European integration can enhance the long-term resilience of the scientific and educational system.

Authors [12, 13] analyze the evolution of Lithuania's higher education system – from a centralized Soviet model to a differentiated structure including universities, professional colleges, and new educational programs. As in Lithuania after the 1990s, Ukraine has undergone institutional transformation involving diversification of higher education institutions, expansion of university autonomy, and integration into the European educational space. However, whereas Lithuanian reforms were primarily aimed at improving efficiency, specialization, and international competitiveness under stable European integration, Ukraine's system in 2020-2025 is adapting under the conditions of external military shock and infrastructure destruction.

Formulating the Goals and Objectives of the Article. The purpose of this article is to provide a comprehensive assessment of the scientific

and educational potential of Ukraine in 2010-2025 under conditions of structural crisis and external military shock. The study aims to identify the level of resilience of the national system of science and higher education, as well as its adaptive mechanisms, in a comparative perspective with Poland and Lithuania.

Within this objective, the research analyzes the dynamics of research and development funding, human resource capacity, innovation activity, and institutional changes in the higher education sector. Particular attention is given to the role of public policy and international integration in shaping the resilience of the national innovation system. The research tasks include identifying structural constraints and determining directions for the modernization of the scientific and educational sphere in the context of post-crisis transformation and European integration.

Presentation of the Main Material of the Study. Ukraine, Lithuania, and Poland demonstrate different models of interaction between higher education and the research system, reflecting both historical legacies and contemporary economic strategies. Fig. 1 presents the dynamics of the share of the population aged 25-34 with tertiary education in Lithuania, Poland, and Ukraine over the period 2010-2024 (for Ukraine, according to available data up to 2021).

The presented graph reflects a steady trend toward the expansion of higher education in all three countries; however, the intensity and stages of this process differ. As shown in the figure, Lithuania demonstrates the highest level of tertiary education attainment throughout the entire period under consideration. During the 2010s, the indicator increased from approximately 44% to 58-59%, after which it stabilized at this level. Such dynamics indicate the consolidation of a mass university education model comparable to that of developed EU countries.

In the first half of the decade, Poland was also characterized by rapid growth in this indicator—from about 35% in 2010 to 45-46% by 2018-2020. Subsequently, the figure stabilized within the range of 44-46%, indicating the completion of the extensive expansion phase of the higher education system and a transition to a stage of qualitative transformation and institutional modernization.

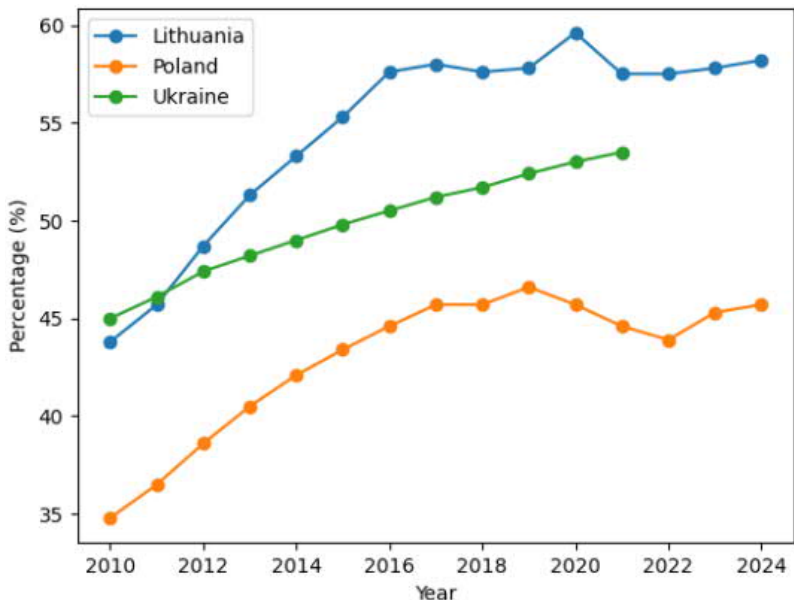


Fig. 1. Population aged 25-34 with Tertiary Education (%)

Source: compiled by the author

Between 2010 and 2021, Ukraine demonstrated a steady increase in the share of young people with higher education—from 45% to more than 53%. This trend confirms the traditionally high social significance of university education and the strong educational engagement of the younger population. Despite subsequent structural challenges, the preceding dynamics reflect a substantial human capital potential.

Thus, in terms of the prevalence of higher education, all three countries possess a significant educational resource capable of ensuring the formation of qualified personnel for scientific and innovative activities.

Substantial differences are observed not so much in the level of higher education attainment as in the ability of national scientific and innovation systems to effectively utilize this human capital to ensure sustainable scientific and technological development.

Ukraine entered the 2020s with chronically low R&D intensity (approximately 0.3-0.4% of GDP), insufficient modernization of research infrastructure, and a high yet demographically unstable level of participation in higher education. Since 2022, these constraints have been compounded by new challenges: the destruction of laboratories and universities, the forced relocation of research personnel, student migration, and the reallocation of public resources toward defense needs. Under these conditions, institutional survival and the continuity of the educational process became the primary priorities, while the long-term innovation strategy temporarily receded into the background. The low level of funding associated with the war has made the sustainable development of research infrastructure particularly difficult.

Poland has demonstrated steady growth in R&D expenditure as a share of GDP in recent years: the indicator increased from approximately 0.6% in the early 2010s to more than 1.5% in 2022-2023. This reflects a consistent public policy aimed at supporting science, internationalizing research programs, and increasing private sector participation in research funding.

Lithuania has consistently invested in science at a level slightly above 1% of GDP, maintaining a stable position compared to other countries in the Baltic region. Although its absolute investment volume is lower than that of Poland, Lithuania shows a relatively stable trend, reflecting sustained funding and integration into European research programs.

Fig. 2 presents the dynamics of indicators characterizing the state of science funding in Ukraine, Poland, and Lithuania as a share of GDP in 2010–2024. The graph displays R&D expenditure as a percentage of GDP and the number of researchers per one million inhabitants. The combination of these indicators makes it possible to simultaneously assess the financial intensity of science and the human resource capacity of the research infrastructure.

It should be noted that Poland demonstrates the most stable and upward trend across both indicators, with a consistent increase in R&D expenditure as a share of GDP throughout the period, accompanied by steady growth in the number of researchers per million inhabitants. The number of researchers rose from approximately 2,400 to more than 3,700

per million population, representing an increase of about 50-55%. This reflects the formation of a sustainable model for the development of research infrastructure in the country.

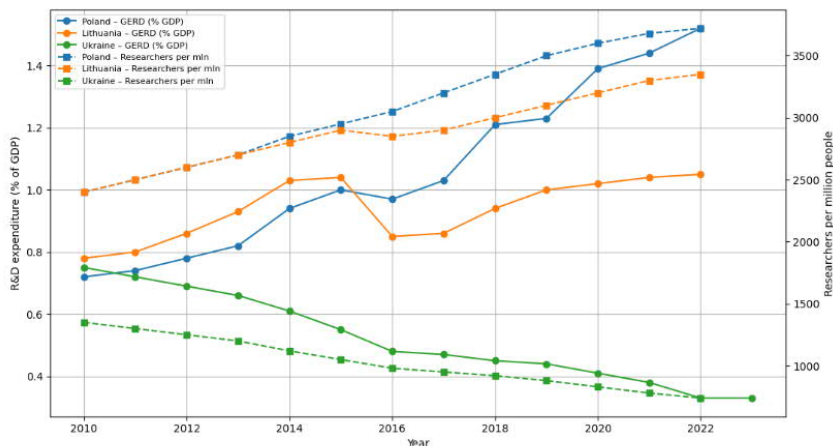


Fig.2. Trends in R&D Expenditure and Research Personnel in Ukraine, Poland and Lithuania (2010–2024)

Source: compiled by the author

During the same period, Lithuania exhibited more moderate yet stable dynamics. R&D expenditure increased from about 0.8% of GDP to approximately 1.0-1.05%, corresponding to growth of around 25-30%. The number of researchers rose from roughly 2,400 to more than 3,300 per million inhabitants, indicating an increase of about 35-40%.

A comparison of these indicators for Lithuania suggests a relatively balanced model: the system does not exhibit sharp fluctuations but maintains a stable level of research infrastructure.

In Ukraine, over the period under consideration, the share of research expenditure in GDP shows a downward trend. R&D expenditure declined from approximately 0.75% of GDP to about 0.33%, representing a reduction of more than 50%. The number of researchers decreased from around 1,350 to about 740 per one million inhabitants, indicating a decline of roughly 45%.

The simultaneous decline of both indicators points to a structural weakening of research infrastructure: reduced funding is accompanied by a contraction of research institutions. This reflects the limited investment base of science and heightened risks of losing scientific potential, particularly under conditions of macroeconomic and institutional shocks.

It should be noted that in Poland and Lithuania, increased funding is accompanied by growth in the number of researchers, indicating the functioning of a mechanism for the reproduction of scientific potential. In Ukraine, the opposite trend is observed, suggesting a weakening of the institutional resilience of the research system.

Fig. 3 presents a comparative graph of the dynamics of research infrastructure efficiency in the three countries, calculated per 0.1% of GDP allocated to R&D.

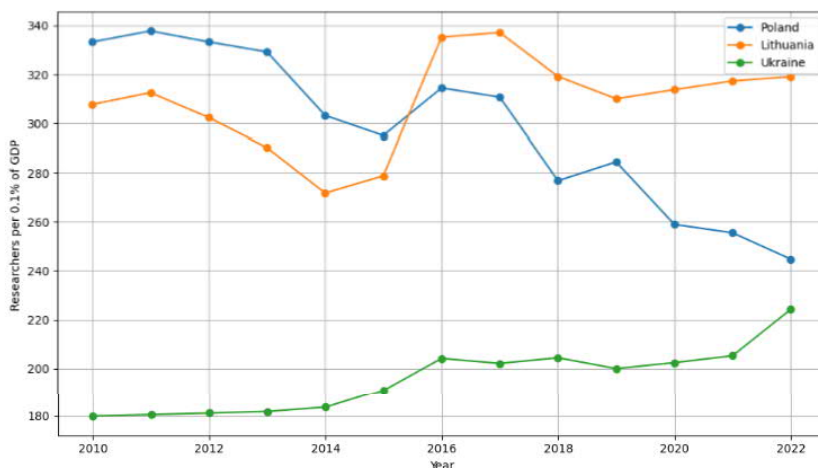


Fig.3. Trends in Research Infrastructure Efficiency
(Researchers per 0.1% of GDP R&D), 2010–2024.

Source: compiled by the author

Fig. 4 presents the dynamics of the Scientific Sustainability Index (SSI). The index values are scaled from 0 to 1 using the mi-max normalization method, which makes it possible to compare countries within a unified relative range.

The methodology for calculating this index is based on the aggregation of two core indicators: the share of gross domestic expenditure on research and development in GDP and the number of researchers per one million inhabitants. The normalized value of the indicator for each country c and year t is determined according to the following formula.

$$GERD_{c,t}^{norm} = \frac{GERD_{c,t} - GERD_{min}}{GERD_{max} - GERD_{min}},$$

$$R_{c,t}^{norm} = \frac{R_{c,t} - R_{min}}{R_{max} - R_{min}}$$

where $GERD_{c,t}$ – Gross Domestic Expenditure on R&D,

$GERD_{min}$, $GERD_{max}$ – respectively, the minimum and maximum values of this indicator within the sample,

$R_{c,t}$ – Researcher per million people,

R_{max} , R_{min} the – extreme values of the number of researchers during the specified periods.

Under the assumption that, in the baseline model, funding and human resource capacity are considered equally significant, equal weights are applied, and the resulting index formula takes the following form:

$$SSI_{c,t} = 0.5 \cdot GERD_{c,t}^{norm} + 0.5 \cdot R_{c,t}^{norm}$$

The value $SSI_{c,t}$ of range from 0 to 1, with higher values indicating a stronger resource base of the scientific system relative to other observations in the sample.

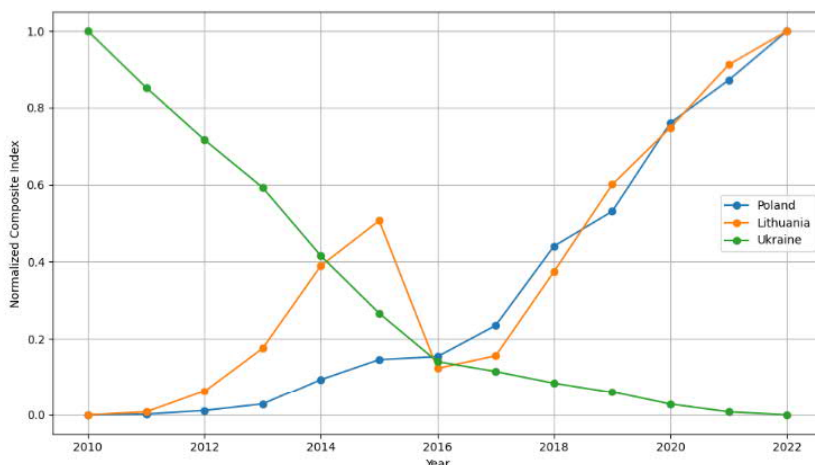


Fig.4. Scientific Sustainability Index (Composite Measure, 2010-2024
The index is calculated using GERD (% of GDP) data from the World Development Indicators database [14], OECD [15], and UNESCO Institute for Statistics [16]).

Source: compiled by the author

The graph shows that in 2010 Ukraine recorded the highest relative value of the index, which is explained by its initially higher parameters compared to the minimum values in the sample. However, a steady decline is observed as early as 2012-2013. After 2014, the downward trend becomes more pronounced, and by 2022 the index value approaches the lower bound of the scale. This reflects a systemic reduction in the share of R&D expenditure in GDP and a significant decrease in the number of research personnel. As a result, by the end of the period, Ukraine occupies the least sustainable position among the countries under consideration.

In contrast to Ukraine, Poland demonstrates a pronounced upward trend. From 2010 to 2015, the index increased gradually, after which the growth accelerated, particularly during 2016-2020. By 2022, Poland reached one of the highest index values in the sample. This indicates a systemic strengthening of the country's research infrastructure.

Lithuania is characterized by a smoother and moderately volatile trajectory. In 2010-2015, its index values exceeded those of Poland and ranged between 0.57 and 0.70, pointing to a relatively strong resource base at the beginning of the period. A temporary decline is observed in 2016-2017; however, the index subsequently resumes growth. By 2021-2022, Lithuania reaches a level of 0.82-0.88, reflecting a high level of research personnel availability alongside moderate funding dynamics. Despite this positive trend, Lithuania remains slightly below Poland in terms of the final composite index value.

Overall, the graph illustrates the divergence in scientific resource sustainability among the countries: the strengthening positions of Poland and Lithuania against the backdrop of Ukraine's systemic weakening. The trajectories reflect differences in public policy regarding science funding and the dynamics of research personnel. Thus, the visualization confirms the emergence of a persistent gap between Central and Eastern European countries in terms of the resource parameters of their scientific systems. It should be noted that this index measures resource sustainability and does not capture overall scientific performance.

Conclusions. The presented results demonstrate a pronounced divergence in the scientific systems of Ukraine, Lithuania, and Poland: Poland is implementing a model of intensive expansion characterized by simultaneous growth in funding and research personnel, while Lithuania maintains a model of moderate yet efficient development with a high concentration of research staff per unit of funding.

Unfortunately, Ukraine is currently experiencing a decline in both financial and human scientific resources. A key priority for Ukraine should be the gradual increase of R&D expenditure as a share of GDP. Raising this indicator to 0.8-1.0% of GDP in the medium term would contribute to stabilizing the scientific resource sustainability index. The observed reduction in the number of researchers represents a critical factor. Therefore, necessary measures should include programs for the return of research personnel, comprehensive support for early-career researchers, the establishment of competitive remuneration conditions, and the stimulation of international scientific mobility with effective reintegration mechanisms. Given that in EU countries a significant share

of R&D expenditure is financed by the business sector, the development of public–private partnership mechanisms in Ukraine could increase overall investment in science without imposing excessive pressure on the state budget.

The results of the Scientific Sustainability Index calculation indicate that the most vulnerable component of Ukraine’s scientific system is its human capital. In wartime conditions, this problem acquires a systemic character due to forced migration, infrastructure destruction, and reduced funding. In the short term, the primary objective should be to prevent the irreversible loss of research capacity through targeted protective grants for research teams in strategically important areas, flexible remote working arrangements for displaced scholars, and expanded cooperation programs with European research organizations.

More broadly, the findings confirm that the resilience of a national scientific system depends not only on the level of resource provision but also on the institutional consistency of public policy, the effectiveness of human capital reproduction mechanisms, and the degree of international integration. The proposed Scientific Sustainability Index may serve as a tool for monitoring resource dynamics and evaluating the effectiveness of science and higher education policy.

Thus, for Ukraine, the key challenge lies not only in restoring lost scientific positions but also in forming a new model of scientific and technological development. The implementation of these measures will ensure the long-term sustainability of the national scientific system and its full integration into the European Research Area.

ІНДЕКС НАУКОВОЇ СТІЙКОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНЮВАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ НАЦІОНАЛЬНИХ НАУКОВИХ СИСТЕМ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ УКРАЇНИ, ПОЛЬЩІ ТА ЛИТВИ

На сучасному етапі конкурентоспроможність держав визначається рівнем розвитку людського потенціалу, ключовими складовими якого є наука й освіта. Їхній взаємозв’язок суттєво впливає на соціально-політичну консолідацію суспільства, а

практичне застосування знань формує інноваційну економіку та стає важливим чинником економічного зростання. Водночас цілісна концепція дослідження науково-освітнього потенціалу як соціального феномена досі не сформована. Це зумовлює актуальність його аналізу для визначення стратегічних напрямів розвитку науки й вищої освіти в Україні та країнах Європейського Союзу.

У статті здійснено комплексну оцінку науково-освітнього потенціалу України у 2010-2025 рр. Проаналізовано стійкість і перспективи розвитку національної системи науки й освіти у порівнянні з Польщею та Литвою - країнами з високим рівнем інтеграції до Європейського дослідницького простору та стабільним фінансуванням R&D. Дослідження базуються на даних міжнародних статистичних баз (World Bank, WIPO, UNESCO, OECD), національних звітах із забезпечення якості вищої освіти та показниках інноваційної активності, зокрема витратах на дослідження і розробки та чисельності дослідників. Визначено взаємозв'язки між науково-освітнім потенціалом і регіональними макроекономічними показниками- валовим регіональним продуктом і доходами населення.

Результати свідчать, що Україна зберігає один із найвищих рівнів охоплення вищою освітою в регіоні, у окремі роки перевищуючи показники Польщі та Литви. Попри демографічні зміни та міграцію населення, система продемонструвала стійкість завдяки цифровізації, тимчасовим процедурам акредитації та релокації закладів. Водночас зберігаються довгострокові ризики, зокрема щодо якості підготовки вступників, що підтверджується результатами міжнародних досліджень, включно з PISA 2022.

Ключові слова: науково-освітній потенціал; наукова стійкість; дослідження та розробки (R&D); національна інноваційна система; вища освіта.

Author Contributions: Conceptualization, M. I.; and M. P., Writing - original draft, M. I.; and M.P; Writing - review & editing, M. I.; and M. P. 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 Lundvall, B.-A. (Ed.). (2010). *National systems of innovation: Toward a theory of innovation and interactive learning*. Anthem Press. [in English].
- 2 Nelson, R. R. (Ed.). (1993). *National innovation systems: A comparative analysis*. Oxford University Press. Retrieved from: <https://global.oup.com/academic/product/national-innovation-systems-9780195076177> [in English].
- 3 Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123. Retrieved from: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4) [in English].
- 4 Błaszczuk, M., Kovalisko, N., Pieńkowski, P. et al. Coping with adversity: mechanisms of resilience in Ukrainian universities during the Russian-Ukrainian War-a perspective from Lviv University students. *High Educ.* Retrieved from: <https://doi.org/10.1007/s10734-025-01506-z> [in English].
- 5 De Rassenfosse, G., Murovana, T., & Uhlbach, M. (2023). *The effects of war on Ukrainian research*. Humanities and Social Sciences Communications. [in English].
- 6 Boichenko, M. (2023). *Academic mobility in the conditions of forced migration in wartime (experience of Ukraine)*. Geopolitical, Social Security and Freedom Journal, 6(1-2), 27–41. Retrieved from: <https://reference-global.com/freedom/article/10.2478/gssfj-2023-0004.pdf> [in English].
- 7 Kichurchak, M., Paslavskaya, R., Hrynkevych, O., Mishchuk, H., & Bilan, Y. (2024). *Examining tertiary education amid the war in Ukraine: A synthetic control approach*. European Journal of Interdisciplinary Studies, 16(1), 53–67. Retrieved from: <https://ejist.ro/files/pdf/549.pdf> [in English].

8 Marczewska, M., Weresa, M.A. & Lachowicz, M. Towards Creativity and Innovation in Universities: Study on Central and Eastern Europe. *J Knowl Econ* 15, 1363–1385 (2024). Retrieved from: <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01139-6> [in English].

9 Trojak, M., & Tutko, M. (2015). Efficiency of Polish universities in the area of scientific research. *Social Sciences*, 3(89), 114–125. Retrieved from: <https://doi.org/10.5755/j01.ss.89.3.13676> [in English].

10 Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Institutional missions and profiles in higher education in Lithuania* (OECD Education Working Papers). OECD Publishing. Retrieved from: https://www.oecd.org/education/institutional-missions-and-profiles-in-higher-education-in-lithuania_286832a7-en.pdf [in English].

11 Lithuanian Ministry of Education, Science and Sport. (2024). *An overview of the Lithuanian research and higher education system*. Retrieved from: <https://lmt.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/2/iyWfT-MGMZc.pdf> [in Lithuanian].

12 Leišytė, L. (2018). *Lithuanian higher education: Between path dependence and diversification*. *Lituanistika*. Retrieved from: <https://www.lituanistika.lt/content/78895> [in Lithuanian].

13 Laurėnas, V. (2018). *The reform of higher education in Lithuania and the actualities of national security*. *Lithuanian Journal of Education and Society*. Retrieved from: <https://journals.lka.lt/journal/lasr/article/67/file/pdf> [in Lithuanian].

14 World Bank. (n.d.). *World development indicators*. Retrieved from: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators> [in English].

15 OECD. (n.d.). *Gross domestic spending on R&D*. Retrieved from: <https://data.oecd.org/rd/gross-domestic-spending-on-r-d.htm> [in English].

16 UNESCO Institute for Statistics. (n.d.). *Research and development (R&D) statistics*. Retrieved from: <https://uis.unesco.org/en/topic/research-and-development> [in English].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Марина Юрченко, доктор філософії (PhD), доцент, науковий дослідник кафедри інформатики та статистики, Університет м. Клайпеда, Литва. E-mail: maarinaiurchenko@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8992-6093>

Maryna Iurchenko, Associate Prof., Researcher, Department of Informatics and Statistics, Klaipeda University, Klaipeda, Lithuania. E-mail: maarinaiurchenko@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8992-6093>

Марина Пономаренко, доктор філософії (PhD), доцент, науковий дослідник кафедри соціальної географії та туризму, Університет м. Клайпеда, Литва, E-mail: el.mary@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2406-408X>

Maryna Ponomarenko, Associate Prof, Researcher, Department of Social Geography and Tourism, Klaipeda University, Lithuania, E-mail: el.mary@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2406-408X>

Iurchenko, M., Ponomarenko, M. (2026). Scientific sustainability index as a tool for assessing the resource base of national scientific systems: a comparative analysis of Ukraine, Poland, and Lithuania. *Public Administration and Regional Development*, 31, 177-194. <https://doi.org/10.34132/pard2026.31.08>

DOI 10.34132/pard2026.31.09

Отримано: 06 серпня 2025
Змінено: 18 листопада 2025
Прийнято: 25 січня 2026
Опубліковано:
31 березня 2026

Received: 06 august 2025
Revised: 18 november 2025
Accepted: 25 january 2026
Published:
31 march 2026

Oleksandr Yevtushenko
Oleksii Tsymbalenko

MAIN CHALLENGES ASSOCIATED WITH ENSURING DIGITAL TRANSFORMATION OF COMMUNITIES

This article examines the digital transformation of communities as a key direction for modernizing public administration and identifies the main challenges arising in the process of ensuring digital transformation of territorial communities (TCs) under conditions of decentralization and martial law.

The research analyzes institutional and managerial, human resources and competence-related, technological and infrastructural, financial and economic, social and inclusive, and cybersecurity challenges associated with ensuring digital transformation of communities. The important role of Ukraine's Ministry of Digital Transformation in supporting the digitalization of communities' institutional and managerial capacity is emphasized.

The study is based on a comprehensive methodological approach combining systematic analysis of digital transformation, comparative methods for identifying regional differentiation, statistical analysis of the Digital Transformation Index (Q2 2025 data), case studies of successful practices (Skadovsk, Kryvyi Rih, Dnipro, Ternopil communities), and content analysis of strategic documents in the digitalization sphere. The empirical foundation comprises official data from Ukraine's Ministry of Digital Transformation, the EGAP Program, UN E-Government Survey, and analysis of 1,469 territorial communities.

The research demonstrates that Ukraine has achieved a unique phenomenon of “digital disruption” – ranking first globally in the UN E-Participation Index and 30th in the E-Government Development Index despite wartime conditions. This represents a unique case where military conflict accelerated rather than hindered digital governance advancement. Digital platforms such as “Diia” (national digital services), SEDO (electronic document management), and DREAM (recovery platform) proved more resilient to physical destruction than traditional bureaucratic infrastructure, enabling millions of internally displaced persons to access critical government services remotely.

The study identifies that success in digital transformation depends on creation of specialized organizational structures (Digital Offices, Chief Digital Transformation Officers) responsible for planning, coordinating, and implementing digital initiatives. Special attention is paid to the intensified risks of digital inequality between regions, the digital divide among different population groups, cloud system vulnerabilities, data loss, and disruption of public services continuity, all exacerbated by wartime conditions.

The study concludes that overcoming identified challenges is possible through developing institutional capacity of communities, investing in human capital, ensuring digital inclusion, and forming sustainable digital infrastructure, thereby transforming digital transformation into an effective tool for sustainable development of territorial communities. The practical significance lies in systematizing key digital transformation challenges and identifying solutions applicable for local government development strategies, confirming Christensen’s theory of disruptive innovation in the context of public governance.

Keywords: digital transformation, community digital transformation, digitalization, digital infrastructure, territorial communities, public administration, digital inequality, e-services, cybersecurity, martial law, e-participation, resilience, digital disruption, disruptive innovation, digital maturity, CDTO, wartime governance.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Цифрова трансформація громад є одним із ключових напрямів модернізації публічного управління та підвищення якості життя населення. Вона охоплює впровадження електронного урядування, використання цифрових технологій в органах місцевого самоврядування, поширює можливості доступу громадян до швидкісного Інтернету, надання електронних послуг населенню, через мобільний застосунок «Дія», Центри надання адміністративних послуг (далі ЦНАП), які забезпечують доступ громадян до державних послуг на рівні громади [6]. В управлінському контексті цифрова трансформація полягає у використанні інформаційно-аналітичних даних для прийняття обґрунтованих рішень; автоматизації рутинних завдань, документообігу; застосування хмарних технологій, онлайн-сервісів для прогнозування та планування; створення цифрової корпоративної культури, орієнтованої на інновації [6]. Водночас процес цифрових змін супроводжується низкою системних викликів, які істотно ускладнюють їх реалізацію на місцевому рівні.

Актуальність дослідження зумовлена: по-перше, нерівномірністю цифрового розвитку громад; по-друге, обмеженістю ресурсів органів місцевого самоврядування та зростанням вимог до безпеки й безперервності цифрових сервісів в умовах кризових загроз; по-третє, практичною потребою систематизації досвіду територіальних громад щодо впровадження цифрових рішень особливо в умовах воєнного стану; по-четверте, євроінтеграційними зобов'язаннями України, що вимагають адаптації національної системи цифрового врядування до стандартів ЄС (зокрема, DESI [24]) та формування цифрової стійкості територіальних громад здатних ефективно використовувати цифрові інструменти; по-п'яте, прискоренням науково обґрунтованих рекомендацій цифрової трансформації та подолання цифрової нерівності громад [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематикою, присвяченої цифровій трансформації, цифровізації, займається значна кількість вітчизняних вчених, таких як О. Батюк, Ю. Бородин, Е. Вільборг, Ю. Голуб, А. Гомотюк, М. Густафсоон, І. Дульська, О. Євтушенко, В. Іваненко, С. Квітка, С. Колб, Т. Маматова,

О. Матвеева, В. Можук, А. Мунько, В. Петрик, В. Сіранчук, М. Трецов, М. Хаустова та ін.

Міжнародні дослідження цифрової трансформації публічного управління (S. Kuhlmann, H. Wollmann [27], E. Wihlborg [33]) підкреслюють важливість інституційної спроможності та адаптивності в умовах кризових ситуацій. Особливу увагу приділено феномену цифрової стійкості (digital resilience) територій у воєнних умовах, що робить український досвід унікальним кейсом для глобальної наукової спільноти [26, 29, 32].

Водночас додаткового дослідження потребують питання щодо осмислення викликів, що виникають у процесі забезпечення цифрової трансформації територіальних громад в умовах воєнного стану та узагальнення напрямів їх подолання.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є всебічний аналіз викликів, що пов'язані з забезпеченням цифрової трансформації громад, а також подальшому розвитку цифрового управління на рівнях територіальних громад України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація є важливою тенденцією розвитку сучасного суспільства, тому що сприяє процесам цифровізації суспільства та стрімкому розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Ми погоджуємось з дослідниками, що термін «цифрова трансформація» «акцентує увагу не лише на використанні цифрових інструментів, але й на глибинних організаційних і культурних змінах, які супроводжують запровадження цих технологій» [2].

Саме тому цифрова трансформація громад розуміється, як процес не тільки впровадження цифрових технологій в місцевому самоврядуванні, але й покращення якості послуг (е-послуги, онлайн-запис), підвищення прозорості, залучення інвестицій та сприяння економічному розвитку територій громад запровадження інновації, підвищення ефективності та якості надання е-послуг через національні е-платформи, зокрема «Дія. Цифрова громада».

Для територіальних громад цифровізація набуває важливого значення, тому що дозволяє створити зручну, прозору та конкурентно-спроможну громаду, долаючи цифровий розрив,

підвищуючи цифрову грамотність знижуючи бар'єри між органами місцевого самоврядування та громадянами. Однак, цифровізація висуває нові виклики, нерівномірне охоплення інтернетом (близько 70 % у сільській місцевості) та збільшення кількості кібератак на 35 % у 2024 році потребують системного посилення кіберзахисту та підготовки кадрів цифрової безпеки [26].

Отже, цифрова трансформація територіальних громад України є складним багатомірним процесом, що потребує наукового осмислення її впливу на сталий розвиток сучасних територіальних громад в Україні. Цифрова трансформація – це, не про впровадження ІТ-інструментів, а про зміну способу мислення людей. Її треба проводити, думаючи про людей та разом з людьми [21].

Цифрова трансформація є необхідною умовою для сталого розвитку сучасних територіальних громад в Україні. Саме тому проаналізуємо основні виклики, пов'язані з забезпеченням цифрової трансформації громад (Табл. 1), які гальмують процес створення сучасної «цифрової» громади, зменшують цифрову ефективність рішень, впливають на нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури.

Таблиця 1

Виклики, пов'язані з забезпеченням цифрової трансформації громад

Виклики	Зміст виклику	Наслідки
Інституційно-управлінські	Відсутність цілісної цифрової стратегії ТГ	Низька ефективність цифрових рішень
	Нечіткий розподіл повноважень	Управлінська неузгодженість
Кадрові та компетентнісні	Дефіцит ІТ-фахівців, цифрових лідерів	Низька стійкість цифрових сервісів
	Низька цифрова грамотність персоналу	Опір цифровим змінам
Технологічні та інфраструктурні	Обмежений доступ до швидкісного інтернету	Цифрова нерівність населення
	Несумісність інформаційних систем	Подвійні адміністративні процедури

продовження таблиці 1

Фінансово-економічні	Обмежені бюджетні ресурси	Залежність від донорів
	Відсутність оцінки ефективності інвестицій	Неефективне використання коштів
Соціальні та інклюзивні	Цифрова нерівність населення	Соціальне відчуження
	Низька довіра до цифрових сервісів	Зниження громадської участі
Кібербезпека та кіберзахист	Недостатній рівень кіберзахисту	Кібератаки, витік даних
	Відсутність резервних рішень	Порушення безперервності управління

Джерело: складено авторами

Одним із базових викликів цифрової трансформації громад є недостатня інституційно-управлінська спроможність органів місцевого самоврядування. Відсутність чітко визначених повноважень у сфері цифрового розвитку, фрагментарність стратегічних документів та слабка міжвідомча координація, що призводять до несистемного впровадження цифрових рішень. Крім того, цифрова трансформація часто сприймається як сукупність окремих ІТ-проектів, а не як комплексна управлінська реформа. Це знижує ефективність цифрових ініціатив та обмежує їх вплив на реальні управлінські процеси в громаді.

Однією з найбільш актуальних проблем для громадян у воєнний період є зниження рівня доступу до базових послуг. Багато центрів надання адміністративних послуг (далі ЦНАП) у прифронтових та деокупованих громадах припинили роботу або працюють в обмеженому режимі. За даними Мінцифри, станом на середину 2023 року понад 200 ЦНАПів не функціонували через бойові дії або окупацію [12]. Навіть у громадах, де ЦНАПи продовжували працювати, частина послуг була недоступна через пошкодження інфраструктури або відсутність зв'язку з державними реєстрами.

Військові події, тимчасова окупація, руйнування інфраструктури створили критичні виклики, але ЦНАП зберегли здатність забезпечувати громадян базовими послугами. Наприклад, навіть у складних умовах ЦНАП Скадовської громади став ключовим елементом соціальної стійкості громади. Так у Скадовській громаді впроваджено низку інноваційних рішень: модернізовано роботу ЦНАП, створено можливість онлайн-звернень, забезпечено інтеграцію з державними цифровими платформами («Дія» та ін.). Все це дозволило скоротити час обслуговування населення та підвищити рівень задоволеності громадян [5]. Отже, мобільний застосунок «Дія» допоміг мільйонам українців, які потребували термінових послуг – від отримання довідок до реєстрації ВПО або подання на фінансову допомогу [7]. Як зазначають міжнародні дослідники, «цифрові сервіси виявилися більш стійкими до фізичних руйнувань, ніж традиційна бюрократична інфраструктура» [28] (Рис. 1).

УКРАЇНСЬКИЙ ЦИФРОВИЙ ПРОРИВ (2020-2024)

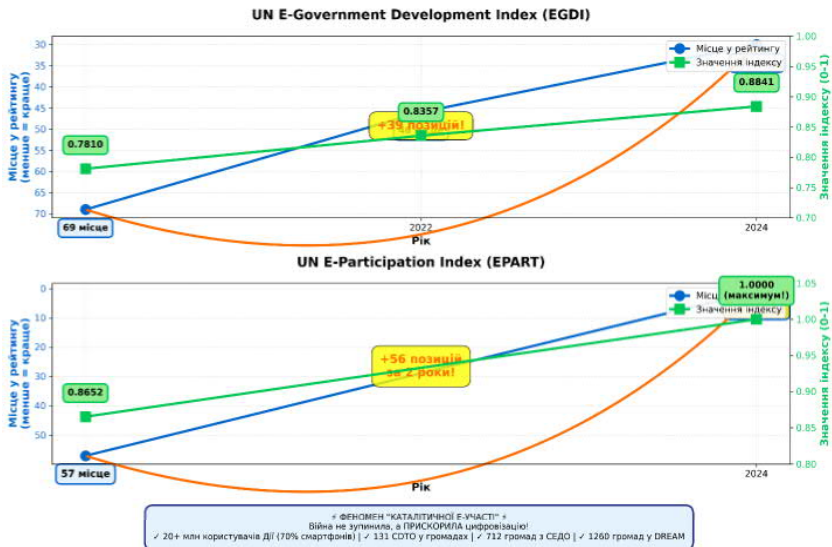


Рис. 1. Український цифровий прорив в умовах війни
Джерело: складено авторами на основі [7;26]

Важлива роль у підтримці цифровізації інституційно-управлінської спроможності громад належить Міністерству цифрової трансформації України (Мінцифри). Мінцифри в областях розробити типові рішення для різних напрямків цифровізації, які громади можуть адаптувати [7; 18]. За ініціативою Мінцифри створено неформальну спільноту CDTO (Chief Digital Transformation Officers), яка налічує понад 200 учасників [15]. Мережа CDTO громад є ключовим інструментом обміну досвідом та взаємопідтримки, оперативної взаємодії, комунікації, обміну документами. Створено програму менторства, коли досвідчені CDTO підтримують новачків [20; 25]. центральним хабом для громад, Платформа «Дія.Цифрова громада» що містить: бібліотеку кращих практик з детальними кейсами успішних громад, каталог готових цифрових рішень від перевірених постачальників; навчальні матеріали та онлайн-курси; форум для обговорення питань та обміну досвідом [7; 21].

Також суттєвим бар'єром цифрових змін є дефіцит кваліфікованих кадрів та компетентностей у громадах, зокрема в умовах війни. Брак цифрових лідерів, ІТ-фахівців та управлінців із цифровими компетентностями є особливо болючим для цифрової трансформації. За даними опитування, станом на кінець 2023 року близько 30% громад повідомляли про дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо в ІТ-сфері [1].

Проблему загострює відсутність фахівців з необхідними цифровими навичками, недосконалість освітньої підготовки фахівців, мобілізація та виїзд ІТ-фахівців за кордон або переїзд до безпечніших регіонів. Згідно з дослідженням, проведеним в рамках програми EGAP, лише 131 громада (близько 9% від загальної кількості) станом на II квартал 2025 року призначила посадову особу, відповідальну за цифрову трансформацію (CDTO) [9]. Це означає, що переважна більшість громад не має спеціалізованого керівництва цифровими ініціативами, що знижує ефективність цифровізації.

Проблему загострює опір змінам, відсутність базових цифрових навичок, небажання старшого покоління перенавчатися, низька цифрова грамотність посадових осіб і населення, формальний характер використання цифрових інструментів та обмежена

залученість громадян до електронних форм участі, а також проблеми кібербезпеки та адаптації до е-інструментів та процесів, відсутність культури праці та ефективних стратегій розвитку персоналу.

Технологічна основа цифрової трансформації громад залишається нерівномірною. Проблемами є обмежений доступ до швидкісного інтернету, застаріле технічне обладнання, недостатній рівень цифрової грамотності, відсутність інтегрованих інформаційних систем. В умовах війни ускладнюються проблеми пов'язані з питаннями кібербезпеки та захисту даних, необхідністю адаптації законодавства й побудову адекватних правових рамок для регулювання нових цифрових технологій, недостатністю інвестицій у технології та людський капітал. Також цифрова трансформація громад стикається також з організаційними бар'єрами, які уповільнюють впровадження інновацій, створюючи ризики для економічної безпеки та конкурентоспроможності.

Успішність цифрової трансформації вимагає створення спеціалізованих організаційних структур, відповідальних за планування, координацію та реалізацію цифрових ініціатив. Міжнародний досвід та практика українських громад-лідерів свідчить, що формування організаційних одиниць – так званих Digital-офісів (Цифрових офісів), призначення відповідальних осіб (CDTO), створення проєктних команд – кардинально підвищує ефективність цифровізації [8; 15].

Digital-офіс у громаді виконує роль центру компетенцій та координаційного хабу для всіх цифрових ініціатив. Його основними функціями є: розробка та актуалізація Стратегії цифрового розвитку громади; координація впровадження цифрових проєктів у різних галузях (освіта, охорона здоров'я, транспорт, комунальне господарство); методологічна підтримка структурних підрозділів у процесі цифровізації їхньої діяльності; управління цифровою інфраструктурою та забезпечення кібербезпеки; моніторинг ефективності цифрових рішень та аналіз даних; комунікація з громадянами щодо цифрових послуг та підвищення цифрової грамотності; залучення зовнішніх ресурсів (гранти, партнерства, технічна допомога) [15; 20].

Цифровізація, використання сучасних ІТ-інструментів в умовах воєнного стану частково допомогла пом'якшити негативні наслідки. Цифрові технології стали для громад інструментом саморозвитку, розв'язання соціальних проблем та взаємодії з мешканцями, що є визначальним фактором її спроможності та сталого розвитку. Платформа «Дія» дозволила ВПО отримувати фінансову допомогу, реєструватися за новим місцем проживання, отримувати документи дистанційно незалежно від фізичного місцеперебування [4]. Проте залишається проблема доступу до локальних послуг громад для тимчасово переміщених осіб. Крім того, фрагментація цифрових платформ і несумісність реєстрів ускладнюють обмін даними між органами влади та знижують якість е-послуг. У результаті громадяни часто стикаються з дублюванням процедур і зростанням адміністративних витрат.

Специфічним викликом стала необхідність забезпечення функціонування громад і доступу громадян до базових послуг в умовах постійної загрози. Громади прифронтової зони змушені організовувати надання послуг населенню за умов регулярних повітряних тривог, обстрілів, евакуації. Це вимагає створення резервних систем, дублювання критичної інфраструктури, можливості швидкого відновлення роботи після пошкоджень. Саме в цей період цифрові послуги продемонстрували свою критичну важливість. Мобільний застосунок «Дія» став буквально рятівним каналом для мільйонів українців, які потребували термінових послуг – від отримання довідок до реєстрації ВПО або подання на фінансову допомогу [7].

Одним із ключових чинників, що стримують цифрову трансформацію громад є фінансово-економічні виклики. Недостатність бюджетних ресурсів, залежність від грантового фінансування та короткостроковість проєктів знижують сталість цифрових рішень. Фінансова спроможність громад значно диференціювалася внаслідок війни. Прифронтові громади втратили значну частину податкової бази через виїзд населення та бізнесу, руйнування промислових об'єктів. За даними Міністерства фінансів, доходи місцевих бюджетів у 2022 році скоротилися в середньому на 15-20%, а в окремих громадах – на 50-70% [3]. Це обмежило

можливості громад інвестувати в цифровізацію тоді, коли вона є найбільш потрібна.

Відсутність економічного обґрунтування цифрових інвестицій та механізмів оцінки їх ефективності ускладнює прийняття управлінських рішень і формування пріоритетів цифрового розвитку.

Водночас деякі громади, особливо ті, що прийняли велику кількість ВПО та бізнесів, навпаки, отримали додаткові доходи. Це призвело до ще більшої диференціації фінансових можливостей громад, що, своєю чергою, поглибило цифровий розрив. Проте успішні практики демонструють, що ефективна цифровізація не обов'язково вимагає величезних бюджетів, якщо громада застосовує диверсифіковану стратегію фінансування, раціонально розподіляє ресурси та використовує можливості економії на масштабі [14; 16].

Соціальні та інклюзивні виклики цифрової трансформації громад включають цифрову нерівність (різний доступ до інтернету, навичок), відтворення соціальної нерівності у цифровому середовищі, ризики порушення прав вразливих груп (потреба у врахуванні індивідуальних особливостей), проблеми захисту персональних даних, недостатню правову базу та необхідність забезпечення цифрової інклюзії – створення рівних можливостей для всіх громадян у цифровому світі. Цифровізація соціальних послуг може посилити ці проблеми, якщо не враховувати вразливість певних категорій людей.

Довіра до влади є критичним чинником ефективності місцевого самоврядування в умовах війни. За даними соціологічних досліджень, рівень довіри до місцевої влади в Україні суттєво зріс з початком повномасштабної агресії – з 38% у лютому 2022 року до 52% у грудні 2023 року [4]. Це пояснюється тим, що саме органи місцевого самоврядування виявилися «на передовій» вирішення гуманітарних проблем, організації евакуації, надання допомоги постраждалим.

Цифрові інструменти грають важливу роль у зміцненні довіри. Прозорість використання гуманітарної допомоги через відкриті реєстри, оперативне інформування громадян через Telegram-канали та Facebook-сторінки міських рад, можливість звернутися до влади

через е-- петиції – все це підвищувало довіру громадян [28]. Водночас зберігається проблема недовіри до цифрових сервісів серед певної частини населення, особливо серед людей похилого віку.

Цифрова трансформація громад супроводжується посиленням ризиків цифрової нерівності, яка загострилася в умовах війни. За даними Національного інституту стратегічних досліджень, понад 40% населення України перебуває під ризиком бідності внаслідок військової агресії [22]. Цифровий розрив між різними групами населення (люди похилого віку, особи з інвалідністю та мешканці сільських територій) став ще більш відчутним. Той, хто володіє цифровими навичками та має доступ до інтернету і смартфонів, отримали значно кращий доступ до послуг, інформації та можливостей.

Найбільш серйозною проблемою є цифрова нерівність між регіонами. Аналіз Індексу цифрової трансформації регіонів України показує значний розрив між лідерами та аутсайдерами (Табл. 2).

Таблиця 2

Цифрова нерівність між регіонами України (II кв. 2025 р.)

Категорія	Області	Середній бал	% від макс.
Лідери (45+ балів)	Львівська (52), Дніпропетровська (49), Полтавська (46)	49	49%
Активні (35-44 бали)	Київська, Одеська, Харківська, Вінницька, Івано-Франківська, Тернопільська	39	39%
Середній рівень (25-34 бали)	Більшість областей України	29	29%
Потребують підтримки (<25 балів)	Окремі області	20	20%

Джерело: складено авторами на основі [9]

Як видно з таблиці 1, розрив між регіонами-лідерами та регіонами-аутсайдерами становить понад 2,5 рази (52 бали проти 20 балів). Це означає, що громадяни різних регіонів мають суттєво різний доступ до цифрових послуг та можливостей. Західні області (Львівська, Івано-Франківська, Тернопільська) традиційно демонструють вищі показники, що частково пояснюється їх віддаленістю від зони бойових дій та активною міжнародною підтримкою.

Схожа ситуація спостерігається і на рівні окремих громад. Середній показник цифровізації громад зріс з 16 до 27 балів за квартал [9; 10], проте розкид значень залишається величезним: від 0-10 балів у найменш розвинених громадах до 60-70 балів у лідерів (Кривий Ріг – 68, Дніпро – 65, Тернопіль – 62) [10]. Як бачимо, така ситуація, коли громадяни однієї країни живуть фактично в різних «цифрових реаліях», яка потребує обов'язкового вирішення. Недостатня інклюзивність цифрових рішень може призводити до соціального відчуження та зниження довіри до органів місцевого самоврядування.

Зростання ролі цифрових технологій у діяльності громад підвищує ризики кібератак, вразливості хмарних систем, втрати даних і порушення безперервності публічних сервісів. Особливо гостро ці виклики проявляються в умовах воєнного стану, гібридних загроз через недостатній рівень кіберзахисту, нестачу кадрів та низьку підготовленість громад, відсутність резервних систем і планів реагування на інциденти (Рис. 2).

На думку В. Петрик кібербезпека – це стан, при якому забезпечується захист об'єктів, таких як особистість, суспільство, держава та інформаційно-технічна інфраструктура. У цьому стані об'єкти можуть нормально функціонувати, незважаючи на внутрішні чи зовнішні інформаційні впливи [13].

Заходи кібербезпеки, відомі як кіберзахист, спрямовані на попередження атак, виявлення загроз та реагування на інциденти. Вони включають активні кроки протидії потенційним кіберзагрозам, щоб забезпечити безпеку та надійність функціонування цифрової інфраструктури [17].



Рис. 2. Основні виклики кібербезпеки

Джерело: складено авторами

Успішна стратегія кіберзахисту повинна враховувати взаємозв'язок між технологіями, поведінкою людей та безперервною аналітикою ризиків. Отже, безпека – це не ізольована боротьба з кіберзлочинністю, а інтегрована модель цифрової стійкості, де всі елементи функціонують як єдиний злагоджений механізм. Варто зазначити, що для того щоб ефективно протистояти кіберзагрозам, громадам необхідно «не лише реагування на вже виявлені загрози, а й виявлення потенційних векторів атак ще до їх реалізації» [11]. Для цього потрібне використовувати більш комплексні підходи до кібербезпеки:

- впровадження багаторівневих систем захисту (антивірусні програми, фаєрволи, системи виявлення аномалій у мережах);

- впровадження архітектурного типу сучасної моделі кібербезпеки, що ґрунтується на принципі «ніколи не довіряй, завжди перевіряй» (Zero Trust) та стратегій прогнозування та запобігання кібератакам;
- використання штучного інтелекту (ШІ) для виявлення загроз та автоматизації захисту;
- поєднання технічних, організаційних та правових заходів;
- підвищення рівня підготовки співробітників, навчання та підвищення обізнаності серед користувачів;
- постійне вдосконалення стратегій відповідно до нових загроз.

Отже, цифрова трансформація територіальних громад України стикається не тільки з викликами, але й з комплексом взаємопов'язаних бар'єрів: технологічні (застаріло комп'ютерне обладнання), організаційні (опір впровадженню ІТ-технологій), фінансові (обмежені бюджети громад на цифровізацію), кадрові (брак ІТ-фахівців), правові (недосконалість законодавчого регулювання цифрової трансформації) та безпекові (кібератаки, виведення з ладу інформаційних систем).

Важливо розуміти, що перелічені бар'єри не існують ізольовано, а взаємопідсилюють один одного, створюючи кумулятивний ефект.

Висновки. Таким чином, цифрова трансформація громад є складним багатовимірним процесом, що потребує комплексного підходу та системних управлінських рішень. Війна створила безпрецедентні виклики для громад, одночасно продемонструвавши критичну важливість цифрових технологій для забезпечення життєздатності територій.

Дослідження виявило унікальний феномен українського «disruption» у сфері цифрового врядування: незважаючи на повномасштабну війну, Україна досягла першого місця у світі за Індексом електронної участі ООН (UN E-Participation Index) та 30-го місця за Індексом розвитку електронного урядування (E-Government Development Index). Це свідчить про те, що кризові умови можуть каталізувати інноваційні процеси у публічному управлінні за умови правильної стратегії цифровізації [25, 29, 33].

Основні виклики охоплюють інституційні, кадрові, технологічні, фінансові та соціальні аспекти, а також питання кібербезпеки. Подолання вказаних викликів та виявлених бар'єрів можливе на основі скоординованих зусиль органів влади всіх рівнів, міжнародних партнерів, бізнесу та громадянського суспільства та розвитку інституційної спроможності громад, інвестування в людський капітал, забезпечення цифрової інклюзії та формування стійкої цифрової інфраструктури. Що дозволить перетворити цифрову трансформацію на дієвий інструмент сталого розвитку територіальних громад.

Практична значущість дослідження полягає у систематизації ключових викликів цифрової трансформації та визначенні шляхів їх подолання, що може бути використано органами місцевого самоврядування для розробки стратегій цифрового розвитку територій.

Потребує вивчення розвиток цифрових платформ; формування цифрових адміністративних сервісів; інтеграції штучного інтелекту в процес управління органів місцевого самоврядування; порівняльний аналіз моделей цифрової трансформації громад у країнах ЄС та їх адаптація до українського контексту.

ОСНОВНІ ВИКЛИКИ, ПОВ'ЯЗАНІ З ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГРОМАД

У статті досліджується цифрова трансформація громад як ключовий напрям модернізації публічного управління, а також основні виклики, що виникають у процесі забезпечення цифрової трансформації територіальних громад в умовах децентралізації та воєнного стану.

Проаналізовано інституційно-управлінські, кадрові та компетентнісні, технологічні та інфраструктурні, фінансово-економічні, соціальні та інклюзивні, кібербезпечні та кіберзахисні виклики, пов'язані з забезпеченням цифрової трансформації громад

Підкреслена важлива роль у підтримці цифровізації інституційно-управлінської спроможності громад Міністерства цифрової трансформації України.

Визначено, що успішність цифрової трансформації залежить від створення спеціалізованих організаційних структур, відповідальних за планування, координацію та реалізацію цифрових ініціатив.

Особлива увага приділена посиленню ризиків цифрової нерівності між регіонами, цифровому розриву між різними групами населення, вразливості хмарних систем, втрати даних і порушення безперервності публічних сервісів, які загострилися в умовах війни.

Дослідження демонструє, що Україна досягла унікального феномену «цифрового прориву» (digital disruption) – першого місця в світі за Індексом електронної участі ООН і 30-го місця за Індексом розвитку електронного урядування, незважаючи на воєнні умови. Це унікальний випадок, коли військовий конфлікт прискорив, а не загальмував розвиток цифрового управління.

Зроблено узагальнення, що подолання виявлених викликів можливе за умови розвитку інституційної спроможності громад, інвестування в людський капітал, забезпечення цифрової інклюзії та формування стійкої цифрової інфраструктури, що дозволить перетворити цифрову трансформацію на дієвий інструмент сталого розвитку територіальних громад.

Ключові слова: цифрова трансформація, цифрова трансформація громад, цифровізація, цифрова інфраструктура, територіальні громади, публічне управління, цифрова нерівність, електронні послуги, кібербезпека, воєнний стан, електронна участь, стійкість.

Author Contributions: Conceptualization, O. Ye., and O. Ts; Writing – original draft, O. Ye., and O. Ts; Writing – review & editing, O. Ye., and O. Ts; 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. AMU ta Mintsyfra konsoliduiut zusyllia u sferi tsyfrovizatsii hromad [AMU and Mincyfra consolidate efforts in the field of community digitalisation] Asotsiatsiia mist Ukrainy. Retrieved from: <https://www.auc.org.ua/novyna/amu-ta-mincyfra-konsoliduyut-zusyllia-u-sferi-cyfrovizatsiyi-gromad> [in Ukrainian].
2. Homotiuk A., Mozhuk V., Batiuk O., Siranchuk V. (2024). Tsyfrova transformatsiia yak faktor rozvytku: vyklyky dlia ekonomiky ta suspilstva. [Digital transformation as a factor of development: challenges for the economy and society]. *Ekonomichnyi analiz*. Том 34. № 4. (pp. 511-522). Retrieved from: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.511> [in Ukrainian].
3. Detsentralizatsiia 2024: pidsumky roku [Decentralisation 2024: results of the year] / Міністерство розвитку громад та територій України. Київ, 2024. Retrieved from: <https://decentralization.gov.ua/news/19071> [in Ukrainian].
4. Dulska I. V. (2024). Tsyfrovizatsiia terytorialnykh hromad Ukrainy pid chas viiny: instytutsiini aspekty detsentralizatsii [Digitalisation of Ukraine's local communities during the war: institutional aspects of decentralisation]. *Ukrainskyi sotsium* 1–2 (88–89). (pp. 29–49). Retrieved from: <https://doi.org/10.15407/socium2024.01-02.029> [in Ukrainian].
5. Yevtushenko, O.N. Holub Yu.V. (2025). Orhanizatsiia nadannia administratyvnykh posluh v Skadovskii terytorialnii hromadi v umovakh dydzhitalizatsii ta voiennoho stanu [Organization of administrative services in the Skadovsk territorial community in the context of digitalization and martial law]. *Materialy naukovykh-praktychnykh konferentsii ChNU im. P. Mohyly. «Publichne upravlinnia ta administruvannia»* 2(1). (pp. 39-42). Retrieved from: DOI10.34132/mspc2025.02.13.07 [in Ukrainian]
6. Yevtushenko, O.N. (2024). Tsyfrovizatsiia – instrument modernizatsii publichnoho upravlinnia v Ukraini [Digitalisation – a tool for modernising public administration in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. 26. (pp.1158-1176). Retrieved from: DOI 10.34132/pard2024.26.03 [in Ukrainian].
7. Yedynyi derzhavnyi vebportal elektronnykh posluh «Diia» [Single state web portal for electronic services ‘Diia’]. Retrieved from: <https://diia.gov.ua/> [in Ukrainian].

8. Ivanenko V. V. (2025). Tsyfrovi tekhnolohii yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti publichnoho administruvannia v Ukraini [Digital technologies as a tool for improving the efficiency of public administration in Ukraine. *Publichne administruvannia ta mistseve samovriaduvannia*, 4. (pp. 18–35). [in Ukrainian].

9. Indeks tsyfrovizatsii rehioniv ta hromad: rezultaty II kvartalu 2025 roku. [Index of digitalisation of regions and communities: results for the second quarter of 2025.]. Portal detsentralizatsii. Retrieved from: <https://decentralization.ua/en/news/19925?page=4> [in Ukrainian].

10. Indeks tsyfrovoyi transformatsii rehioniv ta terytorialnykh hromad Ukrainy (II kvartal 2025 r.) [Index of digital transformation of regions and territorial communities of Ukraine (Q2 2025)]. Ministerstvo tsyfrovoyi transformatsii Ukrainy, Prohrama EGAP. Retrieved from: <https://eef.org.ua/indeks-tyfrovoyi-transformatsiyi-2/> [in Ukrainian].

11. Kolb S.O., Pyroha M.I. (2025). Informatsiina bezpeka: novi vyklyky ta stratehii zakhystu [Information security: new challenges and protection strategies]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu, Seriya PRAVO*. Vyp. 90: ch. 5. (pp. 437–441). Retrieved from: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.5.58> [in Ukrainian].

12. Mintsyfra spryiaie transformatsii TsNAP: kilnist Tsentriv u hromadakh zroslo vtrychi [The Ministry of Digital Transformation promotes the transformation of Administrative Service Centres: the number of Centres in communities has tripled]. Ministerstvo tsyfrovoyi transformatsii Ukrainy. Retrieved from: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/mintsyfra-spryiae-transformatsii-tsnap-kilkist-tsentriv-u-gromadakh-zroslo-vtrychi> [in Ukrainian].

13. Petryk, V. M. (2026). Suchasni tekhnolohii ta zasoby manipuliuvannia svidomistiu, vedennia informatsiinykh viin i spetsialnykh informatsiinykh operatsii [Modern technologies and means of manipulating consciousness, conducting information wars and special information operations]. *navch. posib*. Kyiv: Rosava. 208 p. [in Ukrainian].

14. Pro administratyvnu protseduru (2023). [On administrative procedure]. *Zakon Ukrainy vid 6 veres. 2023 r. № 3475-IX*. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 2023. № 50. Ст. 323. [in Ukrainian].

15. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro zvernennia hromadian» shchodo elektronnoho zvernennia ta elektronnoi petytsii (2015) [On amendments to the Law of Ukraine ‘On Citizens’ Appeals’ regarding electronic appeals and electronic petitions]. *Zakon Ukrainy vid 2 lyp. 2015 r. № 577-VIII*. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 2015. № 35. Ст. 351. [in Ukrainian].

16. Treshchov M. M., Munko A. V. (2023). Udoshkonalennia metodolohii smartyzatsii upravlinnia rozvytkom terytorii [Improving the methodology for smart management of territorial development]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 1 (13). (pp. 178–194). [in Ukrainian].

17. Khaustova, M. H. (2022). Derzhavna polityka v umovakh tsyfrovizatsii suspilstva. Mizhnarodnyi dosvid realizatsii prohram ta stratehii tsyfrovizatsii [State policy in the context of digitalisation of society. International experience in implementing digitalisation programmes and strategies]. *Analitychno-porivnialne pravoynavstvo*, 2. (pp. 209–216). Retrieved from: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.02.40> [in Ukrainian].

18. Tsyfrova adzhenda Ukrainy – 2020 («Tsyfrovyi poriadok denniy» – 2020) : kontseptualni zasady [Ukraine’s Digital Agenda – 2020 (‘Digital Agenda’ – 2020): conceptual foundations]. Kyiv : Khai-Tek Ofis Ukraina ; Ukrainskyi instytut maibutnoho, 2016. 90 p. [in Ukrainian].

19. Tsyfrova transformatsiia hromad i raioniv: tsytaty z Mizhnarodnoho ekspertnoho obhovorennia [Digital transformation of communities and regions: quotes from the International Expert Discussion]. Portal «Detsentralizatsiia». Retrieved from: <https://decentralization.ua/news/14351> [in Ukrainian].

20. Tsyfrova transformatsiia hromad: instrumenty ta rishennia : materialy ekspertnoho obhovorennia (2022) [Digital transformation of communities: tools and solutions: materials from expert discussions]. Vseukrainska Asotsiatsiia OTH. Kyiv, 14 liut. 2024. Retrieved from: <https://hromady.org/cifrova-transformaciya-gromad-instrumenti-ta-rishennya> [in Ukrainian].

21. Tsyfrova transformatsiia hromad: shcho pokazav pilotnyi Indeks (2025). [Digital transformation of communities: what the pilot Index showed]. Portal «Detsentralizatsiia». Retrieved from: <https://decentralization.ua/news/18061> [in Ukrainian].

22. Tsyfrova transformatsiia ekonomiky Ukrainy v umovakh viiny (2024). [Digital transformation of Ukraine’s economy in wartime]. Січень 2024 року. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. Kyiv. Retrieved from: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-sichen-2024> [in Ukrainian].

23. Christensen, C.M., Raynor, M.E., McDonald, R. (2015). What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*. Vol. 93(12). P. 44-53. Retrieved from: (reprint): https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/McDonald_Rory_A04_What%20is%20Disruptive%20Innovation_182498a6-5391-4916-a38b-d14932db41a6.pdf [in English].

24. Digital Economy and Society Index (DESI) 2023. Brussels: *European Commission*. Retrieved from: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> [in English].

25. Digital Power Summit 2024: звіт про цифровізацію громад / Міністерство цифрової трансформації України. Київ, 2024. Retrieved from: <https://carpathia.gov.ua/news/tsyfrovizatsiia-hromad-vidbuvsia-digital-power-summit-2024> .

26. Harvard Kennedy (2024). School, Center for International Development. Ukraine's Digital Transformation: Innovation and Resilience. Retrieved from: <https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/voices/ukraines-digital-transformationinnovation-resilience> [in English].

27. Kuhlmann, S., Wollmann, H., Reiter, R. (2025). Introduction to Comparative Public Administration: Administrative Systems and Reforms in Europe. 3rd ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. 460 p.

28. Matveieva, O., Mamatova, T., Borodin, Y., Gustafsson, M., Wihlborg, E., Kvitka, S. (2024). Digital Government in Conditions of War: Governance Challenges and Revitalized Collaboration between Local Authorities and Civil Society in Provision of Public Services in Ukraine. Proceedings of the 57th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-57). P. 2003–2011. Retrieved from: <https://hdl.handle.net/10125/106628>. [in English].

29. OECD. Digital Government Review of Ukraine: Towards a Data-Driven Public Sector. Paris: OECD Publishing, 2024.

30. Public Administration in Ukraine. OECD / SIGMA, 2024. Retrieved from: https://www.sigmaweb.org/en/publications/public-administration-in-ukraine_078d08d4-en.html. [in English].

31. UNDP Ukraine. Analytical report: Public opinion on the state of electronic services in Ukraine – 2025. Retrieved from: <https://www.undp.org/ukraine/publications/analytical-report-public-opinion-state-electronic-services-ukraine-2025>. [in English].

32. UNDP Ukraine. UNDP Strategic Plan 2022-2025. UNDP Ukraine. Retrieved from: <https://www.undp.org/ukraine/publications/undp-strategic-plan-2022-2025>. [in English].

33. Wihlborg E. Crisis-Induced Digital Transformation in Public Services: A Comparative Study. International Journal of Public Administration in the Digital Age. 2024. Vol. 11(1). P. 1-18. Retrieved from: DOI: 10.4018/IJPA-DA.2024 [in English].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Олександр Євтушенко, д-р 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>

Олексій Цимбаленко, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, юридичного факультету Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: oleksii.tsymbalenko@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0001-8074-2463>

Oleksii Tsymbalenko, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: oleksii.tsymbalenko@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0001-8074-2463>

Yevtushenko, O. & Tsymbalenko, O. (2026). Main challenges associated with ensuring digital transformation of communities. *Public Administration and Regional Development*, 31, 195-216. <https://doi.org/10.34132/pard2026.31.09>

DOI 10.34132/pard2026.31.10

Отримано: 02 вересня 2025

Змінено: 07 грудня 2025

Прийнято: 12 січня 2026

Опубліковано:

31 березня 2026

Received: 02 september 2025

Revised: 07 december 2025

Accepted: 12 january 2026

Published:

31 March 2026

Iryna Shabilianova

MODELS OF STATE REGULATION OF DIGITAL HEALTH SYSTEM TRANSFORMATION: FOREIGN EXPERIENCE AND OPPORTUNITIES FOR ADAPTATION IN UKRAINE

The article emphasizes that, in accordance with the concept of Society 5.0, the digital transformation of the healthcare system is an important instrument for improving the quality of life of citizens. Foreign experience in state regulation of the digital transformation of healthcare systems is examined, and the possibilities of its adaptation in Ukraine are analyzed. Key mechanisms and policies implemented in leading countries of the European Union and other regions of the world are considered, including the integration of electronic medical records (EMRs), telematics infrastructure, and master data management (MDM) solutions. International initiatives and strategies for the digital transformation of healthcare are briefly characterized, including the Digital Decade 2030, the EU eHealth Action Plan 2023–2030, WHO recommendations on digital health, as well as the concepts of smart cities and data-driven healthcare.

The state of digital transformation of the healthcare system in Germany, Poland, and the Czech Republic is examined. Particular attention is paid to regulatory frameworks, interoperability standards, and personal data protection practices, as well as their impact on the efficiency of medical services and the quality of clinical decision-making. Key success factors, as well as problems and challenges of digital transformation, are identified, among which the uneven implementation of digital solutions in different countries, the imbalance between the

availability and functionality of electronic services, fragmentation of the regulatory framework, cybersecurity risks, and the limited availability of financial and technical resources are highlighted.

A system of measures to accelerate the digital transformation of the healthcare system in Ukraine is developed, and a plan for their implementation is defined, including recommendations on legislative, organizational, and technological support. It is emphasized that the research results may be useful for representatives of public administration bodies, healthcare institutions, research institutions, and developers of digital solutions, as they provide a systemic understanding of the role of state regulation in the digital transformation of the healthcare system.

Keywords: *digital transformation of healthcare systems, digital health, electronic health records, public regulation*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Постійне зростання навантаження на систему охорони здоров'я, обмеженість кадрових та фінансових ресурсів, а також потреба в своєчасному та науково обґрунтованому прийнятті рішень створюють об'єктивну необхідність цифрової трансформації галузі, що стимулює країни світу дедалі активніше впроваджувати концепцію «Суспільство 5.0» – створення людиноцентричного цифрового середовища, у якому інтелектуальні технології гармонійно поєднуються з соціальними потребами людей, сприяючи підвищенню якості життя та рівня суспільного добробуту.

Втім, успішність реалізація даної концепції значною мірою залежить від здатності державних інституцій та ефективності державного регулювання цифрового розвитку системи охорони здоров'я, що визначає правові, організаційні та технологічні рамки впровадження цифрових рішень, забезпечує інтероперабельність інформаційних систем і захист персональних даних, координує узгодження національної політик з європейськими та глобальними ініціативами у сфері цифрового здоров'я, а також гарантує підвищення прозорості функціонування системи охорони здоров'я та посилення міжсекторальної взаємодії між державними органами, медичними заклада-

ми й науково-дослідними установами, забезпечуючи у такий спосіб перехід до більш стійкої та людиноцентричної моделі системи охорони здоров'я [1]. Яскравим прикладом тому є досвід Німеччини, Польщі, Данії та інших європейських країн, який переконливо демонструє здатність державного регулювання забезпечувати високу якість медичних послуг, оптимізувати управління даними та гарантувати інформаційну безпеку пацієнтів [2].

Такий досвід слугує для України важливим орієнтиром у формуванні узгодженої державної політики, ефективного регулювання та інтеграції цифрових рішень у національну систему охорони здоров'я. Оскільки, активний процес впровадження електронних медичних сервісів та цифрових інструментів управління, який наразі здійснюється в країні, суттєво ускладняється низкою викликів, зумовлених особливостями нормативно-правового регулювання, рівнем розвитку цифрової інфраструктури, обмеженістю інституційної спроможності органів управління та нерівномірністю доступу населення до цифрових медичних сервісів. Тож, вивчення зарубіжного досвіду з цифрової трансформації системи охорони здоров'я є вкрай важливим, адже надає можливість виявити ефективні механізми державного регулювання та визначити можливості їх адаптації у вітчизняну практику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про значне зростання інтересу дослідників до цифрової охорони здоров'я, оскільки пандемія COVID-19 та ускладнення геополітичної ситуації змусили уряди змінити підходи та шукати нові рішення в організації системи охорони здоров'я [3], прискоривши тим самим її перехід до новітньої цифрової моделі, що відкриває широкі можливості для інноваційного розвитку медичної сфери та підвищення якості медичних послуг [4]. При цьому науковці переважно акцентують увагу на викликах, якими супроводжується процес цифрової трансформації системи охорони здоров'я [5], серед яких: глибока турбулентність, яку наразі переживає Україна [6]; фрагментарність нормативно-правових актів [5]; нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури [7]; обмежена інституційна спроможність органів управління [8]; зростання частки лікарів похилого віку та низький

рівень їх володіння цифровими компетентностями [9]; існуючий цифровий розрив між міськими та сільськими територіями [8], а також кіберризики, частота яких суттєво зросла з початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України [10, 11].

Втім, цифрова трансформація системи охорони здоров'я потребує не лише технічного чи інфраструктурного забезпечення процесів, а й створення ефективних механізмів державного регулювання, які поєднуюватимуть інноваційність технологій із принципами доступності, прозорості, безпеки та інклюзивності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є комплексне дослідження механізмів державного регулювання цифрової трансформації системи охорони здоров'я, які набули поширення у зарубіжній практиці та визначення можливості їхнього впровадження в Україні задля підвищення якості надання медичних послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація систем охорони здоров'я, що активно здійснюється в останні роки, стала глобальним трендом, який визначає розвиток медичних послуг у XXI столітті. За даними Світової організації охорони здоров'я (ВООЗ) використання цифрових технологій у медицині дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами, скоротити час на діагностику та лікування, а також поліпшити доступність медичної допомоги для населення у віддалених регіонах. Тож, у багатьох країнах світу цифровізація стала ключовим інструментом для забезпечення персоналізованої медицини, оптимізації клінічних процесів та інтеграції великих даних для прийняття обґрунтованих рішень. Особливу увагу варто приділити досвіду країн Європейського Союзу, де цифрові технології у сфері охорони здоров'я активно впроваджуються в рамках національних стратегій та європейських ініціатив. Зокрема, в рамках ініціативи зі створення Європейського простору даних у сфері охорони здоров'я (European Health Data Space, EHDS), якою передбачено здійснення інтеграції національних систем електронного здоров'я, забезпечення безпечного обміну медичними даними між країнами-членами та стимулювання розвитку інновацій у медицині, включаючи телемедицину, цифрові діагностичні платформи та штучний інтелект.

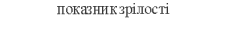
Так, за даними Звіту «Цифрове десятиліття 2025: Дослідження показників цифрової охорони здоров'я» [12] у 2024 році держави-члени ЄС досягли прогресу з цифровізації системи охорони здоров'я. Сукупний показник цифрової зрілості системи охорони здоров'я по країнам ЄС-27 у 2024 р. досяг середнього значення 83 %, що на 4 п.п. більше, ніж показник 2023 року. Цей прогрес підкріплюється суттєвим збільшенням сукупної зрілості Чехією (+26 балів), Румунією (+17 балів), Ірландією (+14 балів), Болгарією (+10 балів) та ін. країнами [13]. Зокрема, у таких країнах, як Данія, Естонія та Нідерланди, електронні медичні картки, цифрові рецепти та системи дистанційного моніторингу пацієнтів стали стандартом у щоденній практиці. У Естонії понад 99% медичних послуг інтегровані в національну електронну систему охорони здоров'я, що дозволяє пацієнтам та лікарям отримувати доступ до медичної інформації онлайн у будь-який час.

Загальний показник зрілості системи охорони здоров'я Німеччини у 2024 році досяг рівня 87% при середньому показнику по країнах ЄС – 83% (Табл.1).

При цьому рівень доступу до медичних даних в Німеччині склав 69%, що на 10% нижче у порівнянні з європейським середнім показником - 79%. Понад 80% населення Німеччини технічно здатні отримати доступ до онлайн-сервісів електронних медичних записів як через мобільні додатки, так і через онлайн-портали, виконуючи вхід за допомогою eID, що відповідає Регламенту eIDAS.

Показник доступу до цифрових медичних сервісів людей з обмеженими можливостями та літніх громадян у 2024 році досяг 100 % при середньоєвропейському показнику - 79 %. Німеччина дотримується Керівних принципів доступності веб-контенту (WCAG) [14], забезпечуючи комфортний та безпечний доступ до електронних медичних послуг шляхом впровадження адаптивних інтерфейсів, голосових помічників та мобільних додатків [15]. Такий комплексний підхід не лише сприяє рівності у доступі до медичних послуг, а й слугує прикладом для інших європейських країн у сфері інклюзивної цифрової охорони здоров'я [16].

Таблиця 1

Сервіс доступу	Підкатегорії		Варіанти відповідей			Показник зрілості
	наявність послуги онлайн-доступу		централізована, загальнонаціональна служба доступу технічно доступна			
Доступ до категорій даних	категорії даних	підкатегорії даних	доступно та оновлено вчасно	доступно	недоступно	показник зрілості
	індивідуальна інформація	ідентифікація	+			
		персональна інформація		+		
		медичні пристрої/імплантати		+		
		процедури/операції		+		
	результати та звіти	ліки		+		
		лабораторні аналізи		+		
		медичні знімки		+		
		медичні зображення		+		
	інше	виписка з лікарні		+		
		eРецепт	+			
Технології доступу та покриття	аутентифікація	електронний ідентифікатор, що відповідає Регламенту eIDAS			доступно	показник зрілості
		електронний ідентифікатор на основі двофакторної аутентифікації			-	
		інші засоби ідентифікації			-	
	цифрова платформа	онлайн-портал(и)			-	
		власний мобільний застосунок(и)			-	
	відсоток, який має доступ	обидва			доступно	
		80-100% національного населення				
Доступність для категорій осіб	постачальники медичних послуг, що постачають дані	36%				
	категорії осіб	юридично забезпечено і реалізовано	юридично забезпечено, але не реалізовано	реалізовано, але юридично не закріплено	не реалізовано та юридично не забезпечено	показник зрілості
	законні опікуни	+	-	-	-	
	уповноважені особи	+	-	-	-	
	представники офіційної допомоги	+	-	-	-	

 Germany  EU-27 Average

Джерело: складено автором на основі [13]

Досягти Німеччині високого рівня цифрової зрілості системи охорони здоров'я вдалось завдяки загальнонаціональному впровадженню електронних медичних карток (electronic Patient Records, ePA) та створенню Телематичної інфраструктури 2.0 (Telematics Infrastructure, TI), які у сукупності формують основу цифрової взаємодії між пацієнтами, постачальниками медичних послуг, страховими фондами та державними інституціями [17]. Зокрема, запровадження TI 2.0 сприяло стандартизації обміну медичними даними, підвищенню рівня їх доступності та забезпеченню безперервності надання медичної допомоги. Масштабування ePA дозволило створити цифрові сервіси із значними обсягами структурованих і неструктурованих даних, що активізувало потребу у застосуванні Master Data Management (MDM) та формуванні єдиного джерела достовірних даних про пацієнтів, медичні послуги, клінічні події та організаційні сутності, а отже, і дало змогу:

медичним установам мінімізувати дублювання даних, зменшити кількість помилок у клінічній та адміністративній інформації, а також підвищити рівень інтеперабельності між різнорідними інформаційними системами;

- постачальникам медичних послуг забезпечити відповідність даних вимогам нормативно-правових актів та стандартів з інформаційної безпеки;

- дослідницьким установам оптимізувати інтеграцію даних та використовувати комплексні медичні дані для аналітики, інновацій та підвищення операційної ефективності;

- пацієнтам отримати більш узгоджену, безперервну та персоналізовану медичну допомогу завдяки підвищенню якості даних, що використовуються для підтримки клінічних рішень, та зменшенню фрагментації медичної інформації між різними постачальниками послуг. Згідно зі спеціальним Євробарометром щодо «Цифрового десятиліття» 2025 року, 74% німецьких громадян вважають, що цифровізація обміну медичними даними полегшує їхнє життя [15];

- страховим організаціям оптимізувати процеси обробки медичних випадків і фінансових розрахунків, зменшити рівень інформаційної асиметрії та підвищити точність оцінювання витрат і результатів медичних втручань.

Втім, слід зауважити, що широкому впровадженню в системі охорони здоров'я Німеччини ePA, TI 2.0 та MDM, насамперед, сприяли потужні регуляторні рамки, визначені Законом про електронну охорону здоров'я та Законом про захист даних пацієнтів, якими встановлено не лише чіткі вимоги щодо безпеки, інтероперабельності та конфіденційності медичної інформації, а й визначено стимули впровадження стандартів, зокрема стандарту HL7 FHIR та ін. [18].

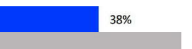
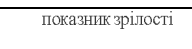
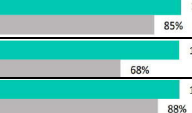
Високий рівень цифрової зрілості системи охорони здоров'я також демонструє Польща. Згідно з Digital Decade eHealth Indicator Study, станом на кінець 2024 року Польща за технологіями доступу та покриття досягла 89 % [13] (Табл.2), що значно перевищує середній показник по ЄС та дозволяє країні посідати високу позицію серед країн-лідерів цифрової трансформації у сфері охорони здоров'я. В Польщі максимально поширено запровадження е-рецептів, електронних медичних записів, телемедицини та мобільного доступу через національний портал пацієнта [19].

Високий рівень цифрової зрілості польської системи охорони здоров'я є результатом послідовної державної політики, створення Центру електронної охорони здоров'я, значних інвестицій у цифрову інфраструктуру та інтеграцію різних цифрових сервісів у сфері охорони здоров'я, що робить Польщу одним із прикладів успішної моделі цифрової трансформації в ЄС.

Вартим уваги і досвід Данії. За даними Digital Decade eHealth Indicator Study, країна за технологіями доступу та покриття досягла 89 % [13] (Табл.3). Такий високий рівень зрілості є результатом багаторічної державної стратегії, яка поєднує технічну модернізацію, нормативне врегулювання, навчання медичного персоналу та активне залучення громадян до використання цифрових сервісів [13].

Таблиця 2

Рівень зрілості цифрового здоров'я Польщі у 2024 році [13]

Сервіс доступу	Підіндикатори		Варіанти відповідей			Показник зрілості	
	Наявність послуги	онлайн-доступу	централізована, загальнонаціональна служба технічно доступна				100%
Доступ до категорій даних	категорії даних	підкатегорії даних	доступно та оновлено вчасно	доступно	недоступно	показник зрілості	
	індивідуальна інформація	ідентифікація	+				
		персональна інформація	+				
		медичні пристрої/імпланти		+			
		процедури/операції		+			
	результати та звіти	лкі		+			
		лабораторні аналізи		+			
		медичні знімки		+			
		медичні зображення			+		
	інше	виписка з лікарні		+			
		еРецепт	+				
Технології доступу та покриття	аутентифікація	електронний ідентифікатор, що відповідає Регламенту eIDAS		доступно			
		електронний ідентифікатор на основі двофакторної аутентифікації		-			
		інші засоби ідентифікації		-			
	цифрова платформа	онлайн-портал(и)		-			
		власний мобільний застосунок(и)		-			
	відсоток, який має доступ	обидва		доступно			
		80-100% національного населення					
Доступність для категорій людей	постачальники медичних послуг, що постачають дані	100%					
		юридично забезпечено і реалізовано	юридично забезпечено, але не реалізовано	реалізовано, але юридично не закріплено	не реалізовано та юридично не забезпечено	 	
	законні опікуни	+	-	-	-		
	уповноважені особи	+	-	-	-		
	офіційна допомога	+	-	-	-		

 Poland

 EU-27 Average

Джерело: складено автором на основі [13]

Таблиця 3

Рівень зрілості електронного здоров'я Данії у 2024 році

Сервіс доступу	Індикатори		Варіанти відповіді			Показник зрілості
	Наявність послуги онлайн-доступу		централізована, загальнонаціональна служба технічно доступна			100% 100%
Доступ до категорій даних	категорії даних	підкатегорії даних	доступно та оновлено вчасно	дос-тупно	недос-тупно	показник зрілості
	індивідуальна інформація	ідентифікація	+			100% 81%
		персональна інформація	+			
		медичні пристрої/імплантати		+		
		процедури/операції		+		
		ліки		+		
	результати та звіти	лабораторні аналізи		+		75% 67%
		медичні знімки		+		
		медичні зображення			+	
		виписка з лікарні		+		
	інше	еРецепт	+			100% 88%
		еВидача	+			
Технології доступу та покриття	аутентифікація	електронний ідентифікатор, що відповідає Регламенту eIDAS	доступно			показник зрілості
		електронний ідентифікатор на основі двофакторної аутентифікації			-	100% 89%
		інші засоби ідентифікації			-	
	цифрова платформа	онлайн-портал(и)			-	100% 88%
		власний мобільний застосунок(и)			-	
	відсоток, який має доступ	обидва			доступно	
		80-100% національного населення				100% 92%
Доступність для категорій людей	постачальники медичних послуг, що постачають дані		100%			100% 72%
		юридично забезпечено і реалізовано	юридично забезпечено, але не реалізовано	реалізовано, але юридично не закріплено	не реалізовано та юрид. не забезпечено	показник зрілості
	законні опікуни	+	-	-	-	100% 85%
	уповноважені особи	+	-	-	-	100% 68%
	офіційна допомога	+	-	-	-	100% 88%

Denmark EU-27 Average

Джерело: складено автором на основі [13]

Данія запровадила інтегровану систему електронних медичних записів, яка охоплює усіх пацієнтів країни, а також широке використання е-рецептів, телемедичних консультацій і платформ для дистанційного моніторингу здоров'я. Особлива увага приділяється аналітиці великих даних і використанню штучного інтелекту для підтримки клінічних рішень та планування ресурсів охорони здоров'я. Завдяки цьому лікарі отримують швидкий доступ до повної інформації про пацієнта, а пацієнти можуть користуватися електронними сервісами для замовлення рецептів, запису на прийом та перегляду власних медичних даних.

Досвід Данії є показовим прикладом успішної цифрової трансформації системи охорони здоров'я, оскільки обраний урядом комплексний підхід до державного регулювання, технологічної модернізації та одночасного навчання персоналу дозволив створити стійку, ефективну та високотехнологічну систему охорони здоров'я.

Відтак, маємо підстави констатувати, що зростання відсотка цифровізації системи охорони здоров'я в країнах ЄС зумовлене кількома факторами: централізованим управлінням цифровою інфраструктурою; суворими правилами захисту даних, такими як GDPR; стандартизацією медичних показників через запровадження Європейського простору даних охорони здоров'я (EHDS), спрямованого на транскордонний обмін інформацією про здоров'я; зростаючою оцифровкою медичних записів; впровадженням електронних медичних карток, а також системним навчанням персоналу цифровим навичкам.

Втім, як і будь-який складний процес, цифрова трансформація системи охорони здоров'я в країнах ЄС не позбавлена прогалин. Незважаючи на високий рівень інтеграції цифрових сервісів, невирішеними залишаються проблеми: забезпечення даними, оскільки приватні медичні заклади, а також певні типи постачальників медичних даних (зокрема, такі як будинки для літніх людей, реабілітаційні центри та заклади психічного здоров'я) залишаються менш пов'язаними з цифровими платформами; обмеженості доступу до даних про медичні зображення та медичні пристрої [23]. Не вирішеними остаточно лишаються і питання кібербезпеки електронних

медичних записів та ряд інших питань, що потребує на вивчення досвіду цифрової трансформації системи охорони здоров'я в інших країнах світу.

І насамперед, зупинимось на вивченні досвіду США, які за активністю здійснення цифрової трансформації системи охорони здоров'я тривалий час зберігають лідерство серед країн світу. Високий рівень цифрового здоров'я в США пояснюється федеральною політикою, досконалою законодавчою базою (зокрема, дією Закону НІТЕСН та Закону про лікування 21-го століття), впровадженям хмарних рішень MDM та інструментів якості даних на основі штучного інтелекту/машинного навчання; зростаючим попитом на надійні системи управління даними та їх дотримання, а також наростаючою потребою використання анонімних медичних даних для досліджень та аналітики [13].

Відтак, на відміну від централізованих систем ЄС, цифрова модель системи охорони здоров'я США характеризуються високою фрагментацією постачальників послуг і страхових організацій, що стимулює розвиток інноваційних інструментів для інтеграції та стандартизації даних, забезпечення кібербезпеки та ефективного використання анонімізованих медичних даних для досліджень і аналітики. Така модель поєднує приватний сектор, технологічні інновації та нормативне регулювання, а отже, в певній мірі може бути цікавою для України.

У країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону цифрова трансформація систем охорони здоров'я також розвивається високими темпами, хоча її модель державного регулювання суттєво відрізняється від європейської та американської. Основна відмінність полягає у поєднанні стрімкого зростання інноваційних технологій та активної участі держави. Зокрема, такі країни, як Індія, Китай, Японія Південна Корея, Сінгапур та ін. розвивають власні моделі eHealth, орієнтовані на інтеграцію передових технологій, штучного інтелекту та телемедицини у медичну практику [13]. На відміну від США та більшості країн ЄС [21], де велике значення має регуляторна база та централізоване управління, у багатьох країнах Азії спостерігається активне поєднання державної підтримки з приват-

ним сектором, що дозволяє швидко масштабувати цифрові сервіси, підвищувати доступність медичної допомоги та адаптувати інновації до локальних потреб населення. Таке поєднання технологічного прогресу, стратегічного державного планування та активної участі приватного сектору робить досвід Азіатсько-Тихоокеанського регіону в певній мірі орієнтиром для України.

Відтак, результати дослідження досвіду цифрової трансформації систем охорони здоров'я у країнах ЄС, США та Азіатсько-Тихоокеанського регіону [13] демонструють широкий спектр моделей, стратегій і підходів до інтеграції цифрових технологій та надають можливість не лише ознайомитись з відмінними рисами моделей державного регулювання цифрової трансформації надання медичних послуг, а й критично оцінити різні підходи до управління даними, взаємодії з пацієнтами, виокремити ефективні практики адаптації технологій до національного контексту, створюючи таким чином фундаментальне підґрунтя для прийняття рішень щодо побудови цифрової системи охорони здоров'я України, здатної в умовах геополітичної нестабільності та євроінтеграційних викликів поєднати технологічний прогрес із соціальною орієнтованістю.

Впродовж останніх років в Україні безумовно здійснено низку реформ, спрямованих на впровадження електронних сервісів, розвиток національної системи електронного здоров'я та підвищення прозорості управлінських процесів [9]. Основу цифрової медичної екосистеми наразі складають національна платформа eHealth та Електронна система охорони здоров'я (ЕСОЗ), які забезпечують надання цифрових медичних послуг, централізоване зберігання, обробку та обмін медичними даними, автоматизацію медичних процесів і підвищення прозорості функціонування галузі. ЕСОЗ інтегрує дані про стан здоров'я громадян та забезпечує доступ до електронних сервісів як для медичних працівників, так і для пацієнтів, сприяючи переходу від паперового до електронного обліку медичної інформації та оптимізації роботи закладів охорони здоров'я через ІТ-системи та реєстри даних [20].

Щоденно з ЕСОЗ взаємодіють тисячі закладів охорони здоров'я, що дозволяє обробляти численні запити щосекунди в режимі

реального часу. Серед основних цифрових інструментів – електронні медичні записи, е-рецепти, електронні направлення, електронні медичні висновки про тимчасову непрацездатність, а також нові функції для обліку реабілітаційних втручань та інших медичних документів, що значно спрощують роботу медичного персоналу та підвищують оперативність надання медичної допомоги [24]. Система поступово розширює функціонал через нові цифрові документи та сервіси, включаючи електронні медичні висновки та сертифікати, що підвищує оперативність та точність прийняття медичних рішень.

Важливою рисою процесу цифрової трансформації системи охорони здоров'я України є прагнення забезпечити сумісність і безпеку медичних даних, інтегрувати дані різних систем та підвищити цифрову компетентність працівників охорони здоров'я, що створює основу для подальшого розвитку інноваційних сервісів, аналітики великих даних і впровадження нових технологій [22, с.772]. З цієї метою Україні, виходячи з досвіду країн ЄС варто запозичити централізовані моделі управління цифровими медичними даними, розробити стандарти інтероперабельності електронних систем, забезпечити ефективне нормативне та правове врегулювання цифрової трансформації, а також посилити роль держави у координації всіх учасників системи охорони здоров'я. Водночас з досвіду США варто перейняти інтеграцію приватного сектору у цифрову медицину, а з практики країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону - швидкість масштабування цифрових сервісів, поєднання державної підтримки з приватними ініціативами, активне впровадження телемедицини та мобільних рішень, а також орієнтацію на пацієнта й інтеграцію технологій у повсякденну медичну практику, що сприятиме підвищенню доступності та якості медичних послуг.

Висновки. Проведений аналіз зарубіжного досвіду цифрової трансформації систем охорони здоров'я у країнах ЄС, США та Азіатсько-Тихоокеанського регіону дозволяє зробити висновок про наявність широкого спектру моделей, стратегій та підходів, які різняться за ступенем централізації, роллю держави, рівнем інтеграції технологій та інноваційними пріоритетами. Зокрема, країни

ЄС демонструють ефективність впровадження централізованих національних платформ eHealth, чітких стандартів інтероперабельності та комплексного нормативного регулювання, що забезпечує уніфікований доступ пацієнтів і медичних працівників до цифрових сервісів. Досвід США підкреслює значення інтеграції інноваційних технологій, таких як штучний інтелект та аналітика великих даних, а також приватного сектору у систему охорони здоров'я для підвищення ефективності управління ресурсами, забезпечення якості медичних рішень та безпеки даних у складних і фрагментованих системах. Практика країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону свідчить про успішні практики швидкого масштабування цифрових сервісів, поєднання державної підтримки і ринкових механізмів, що дозволяє підвищити доступність медичної допомоги та інтегрувати технології у повсякденну клінічну практику.

А отже, задля досягнення Україною цифрової зрілості системи охорони здоров'я, необхідно врахувати та адаптувати передовий світовий досвід, комбінуючи централізоване управління та стандартизовані цифрові сервіси, що характерні для ЄС, із застосуванням інноваційних технологій і платформ аналітики даних, притаманних США, а також прискореним масштабуванням цифрових сервісів і орієнтацією на потреби пацієнта, як це практикується в країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону, що в сукупності дозволить створити стійку, гнучку та технологічно прогресивну систему охорони здоров'я, здатну ефективно функціонувати навіть в умовах соціально-економічної нестабільності та воєнної турбулентності.

МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

У статті наголошено, що відповідно до концепції «Суспільства 5.0» цифрова трансформація системи охорони здоров'я є важливим інструментом підвищення якості життя громадян. Досліджено зарубіжний досвід державного регулювання цифрової

трансформації систем охорони здоров'я та проаналізовано можливість його адаптації в Україні. Розглянуто ключові механізми та політики, що впроваджуються у провідних країнах Європейського Союзу та інших регіонах світу, включно з інтеграцією електронних медичних записів (ЕМЗ), телематичної інфраструктури та рішень з управління основними даними (Master Data Management, MDM). Коротко охарактеризовано міжнародні ініціативи та стратегії цифрової трансформації охорони здоров'я, включно з Digital Decade 2030, EU eHealth Action Plan 2023–2030, рекомендаціями ВООЗ щодо цифрового здоров'я, а також концепціями smart cities та data-driven healthcare. Розглянуто стан цифрової трансформації системи охорони здоров'я в Німеччині, Польщі та Чехії. Особливу увагу приділено регуляторним рамкам, стандартам інтероперабельності та практикам захисту персональних даних, а також їхньому впливу на ефективність медичних послуг і якість клінічних рішень. Встановлено ключові фактори успіху, а також проблеми та виклики цифрової трансформації, серед яких виокремлено нерівномірність впровадження цифрових рішень у різних країнах, дисбаланс між доступністю та функціональністю електронних сервісів, фрагментарність нормативно-правового регулювання, кібербезпекові ризики, а також обмеженість фінансових і технічних ресурсів. Розроблено систему заходів з прискорення цифрової трансформації системи охорони здоров'я в Україні та визначено план їх реалізації, включаючи рекомендації щодо законодавчого, організаційного та технологічного забезпечення. Підкреслено, що результати дослідження можуть бути корисними для представників органів державного управління, медичних закладів, науково-дослідних установ та розробників цифрових рішень, оскільки забезпечують системне розуміння ролі державного регулювання у цифровій трансформації системи охорони здоров'я.

Ключові слова: цифрова трансформація системи охорони здоров'я, цифрове здоров'я, електронні медичні записи, державне регулювання.

Author Contributions: Conceptualization, I. Sh.; Writing – original draft, I. Sh.; Writing – review & editing, I. Sh.; 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. Makarenko, M. (2023). Digitalization of Ukraine's healthcare sector as a priority of public policy in building modern medical services. *Investments: Practice and Experience*, (9), 138–141. Retrieved from: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.9.138> [in Ukrainian].
2. European Commission. (2025). *Digital Decade 2025: eHealth indicator study*. Retrieved from: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-decade-2025-ehealth-indicator-study> [in English].
3. Aleksandrenko, H. (2024). Conceptual foundations of digital health development. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 1(2), 170–186. Retrieved from: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1\(29\)-170-186](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1(29)-170-186) [in Ukrainian].
4. Kvitka, S., & Myrhorodska, M. (2024). Digital transformation of the healthcare system: Factors influencing the quality of life of the population. *Aspects of Public Administration*, 12(1), 14–21. Retrieved from: <https://doi.org/10.15421/152402> [in Ukrainian].
5. Lakhyzha, M. I., Kachan, Ya. V., & Sobchenko, A. O. (2025). State policy in healthcare and the challenge of digital medicine: Public administration aspects. *Public Administration and Management in Ukraine*, (8), 5–13. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2025.48.1>
6. Markevych, Yu. O. (2025). Methodological recommendations for management transformation in the healthcare system. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (44), 287–294. Retrieved from: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15353149> [in Ukrainian].
7. Fishchuk, B. D., & Fishchuk, N. D. (2025). Mechanism of adaptive management of healthcare institutions in the context of digitalization and a

volatile security environment. *Problems and Prospects of Economics and Management*, 1(41), 277–286. Retrieved from: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-277-286](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-277-286) [in Ukrainian].

8. Kvitka, S., & Shebanov, V. (2025). Digitalization of the healthcare system in rural territorial communities of Ukraine: An integrated approach. *Aspects of Public Administration*, 13(2), 75–84. Retrieved from: <https://doi.org/10.15421/152522> [in Ukrainian].

9. Manuilova, K. V., Popov, M. P., & Sivak, V. M. (2025). Sustainable healthcare models: International management experience for post-war reconstruction of Ukraine. *Central Ukrainian Bulletin of Law and Public Administration*, (3), 76–81. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/cuj-2025-3-8> [in Ukrainian].

10. Hurzhii, P. (2024). Digital technologies in the management process of healthcare institutions. *Economy and Society*, (70). Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-113> [in Ukrainian].

11. Valchuk, M. S. (2024). Digitalization of healthcare in Ukraine towards ensuring client- and patient-centeredness. *Central Ukrainian Bulletin of Law and Public Administration*, (3), 14–22. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/cuj-2024-3-2> [in Ukrainian].

12. European Commission. (2025). *State of the Digital Decade 2025 report* (Annex 1). Brussels. Retrieved from: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/state-digital-decade-2025-report> [in English].

13. European Commission. (2024). *State of the Digital Decade: eHealth indicator study – Annex: Country factsheets*. Retrieved from: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5bcdd3b7-4740-11f0-85ba-01aa75ed71a1> [in English].

14. OECD. (2025). *Health at a glance 2025: Germany*. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/health-at-a-glance-2025_15a55280-en/germany_99d672fb-en.html [in English].

15. European Commission. (2025). *State of the Digital Decade 2025 report* (Annex 12). Brussels. Retrieved from: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/state-digital-decade-2025-report> [in English].

16. OECD. (2025). *Health at a glance 2025: OECD indicators*. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/health-at-a-glance-2025_8f9e3f98-en.html [in English].

17. European Commission. (2025). *The Digital Decade 2025: Special Eurobarometer 566*. Retrieved from: https://www.telefonica.com/en/wp-content/uploads/sites/5/2025/07/Eurobarometer_2025_report_d08_116793.pdf [in English].

18. European Commission. (2025). *Digital Decade eHealth indicator study: Annex – Country factsheets*. Retrieved from: https://www.telefonica.com/en/wp-content/uploads/sites/5/2025/07/Eurobarometer_2025_report_d108_116793.pdf [in English].
19. Poland rises to sixth place in EU's digital health transformation. (2025). *Poland-24*. Retrieved from: <https://poland-24.com/poland-rises-to-sixth-place-in-eus-digital-health-transformation/> [in English].
20. Electronic healthcare system of Ukraine. (n.d.). Retrieved from: <https://ehealth.gov.ua> [in Ukrainian].
21. Mokhova, Yu. L., & Tokarenko, V. L. (2020). European experience in using electronic services in healthcare. *Law and Public Administration*, (2), 188–195. Retrieved from: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.2.29> [in Ukrainian].
22. Makarenko, M. (2021). Basic principles of public policy formation in the sphere of healthcare. In *Topical issues of modern science, society and education: Proceedings of the I International Scientific and Practical Conference* (pp. 771–774). Kharkiv, Ukraine.
23. Budniuk Olexandr, Viacheslav Pereviznyk, Hanna Mazurenko, Serhii Shcherbakov, Liudmyla Antonova. (2022) Digitalization as a Means of Anti-Corruption Policy in the Sphere of Health Care in Ukraine. *IJCSNS. International Journal of Computer Science and Network Security*. Vol. 22 No. 7 pp. 320-326. Retrieved from: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.7.39> [in English].
24. Havrychenko, D., Antonova, L., Petryk, S., Avtomieienko, Y., Tyshko, D., & Samchuk, P. (2023). Economic assessment of regional challenges of the healthcare sector of Ukraine in the context of sustainable development. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(48), 409–417. Retrieved from: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3948> [in English].

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 of the 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. (2026). Models of state regulation of digital health system transformation: foreign experience and opportunities for adaptation in Ukraine. *Public Administration and Regional Development*, 31, 217-236. <https://doi.org/10.34132/pard2026.31.10>

DOI 10.34132/pard2026.31.11

Отримано: 25 лютого 2025

Змінено: 09 березня 2025

Прийнято: 14 березня 2026

Опубліковано:

31 березня 2026

Received: 25 february 2025

Revised: 09 march 2025

Accepted: 14 march 2026

Published:

31 march 2026

*Volodymyr Mostovyi
Radchenko Viktoriia*

FORMATION OF INTEGRITY OF CIVIL SERVANTS UNDER THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, VALUES AND SERVICE STANDARDS

The article examines the theoretical, methodological and applied aspects of the formation of integrity of civil servants in the public administration system under the influence of leadership values and service standards. The content of the concept of integrity as a complex category that combines moral, ethical, legal and organizational aspects of civil servants' activities and determines the direction of their actions to protect public interests is revealed.

The role of value leadership in the formation of a culture of integrity in state authorities is analyzed, in particular through the demonstration of ethical behavior by managers, the formation of appropriate management practices and the creation of an organizational environment focused on compliance with the principles of professional ethics. The significance of service standards as an institutional mechanism for ensuring integrity, which includes a system of normatively established rules of official behavior, ethical codes, control procedures and responsibility of civil servants, is determined.

Particular attention is paid to the analysis of modern challenges in the formation of integrity of civil servants, including corruption risks and institutional vulnerabilities of the public administration system, the impact of digitalization of public administration on ethical standards, as well as the problems of forming value orientations of civil servants in the

process of professional activity. The need to form a comprehensive ethical infrastructure of the civil service, combining legal, organizational and educational mechanisms for ensuring integrity, is emphasized. The main directions for improving the process of forming integrity of civil servants are substantiated, in particular, the development of leadership of values in the public administration system, institutional strengthening of integrity mechanisms, the introduction of modern methods of assessing integrity in the personnel policy of the civil service, as well as the formation of a culture of integrity as an important element of the organizational culture of public institutions. Approaches to integrating ethical standards into the civil service personnel management system and increasing the level of professional ethical competence of civil servants are proposed.

Key words: *integrity of civil servants, public administration, civil service, value-based leadership, service standards, ethical leadership, culture of integrity, professional ethics of civil service, anti-corruption mechanisms, public integrity management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Актуальність дослідження зумовлена сучасними трансформаційними процесами у сфері публічного управління, які відбуваються під впливом демократизації суспільства, європейської інтеграції та реформування інституту державної служби. У цих умовах особливого значення набуває проблема формування доброчесності державних службовців як важливої передумови ефективного функціонування державних інституцій. Реформування системи державного управління спрямоване на підвищення результативності діяльності органів влади, що неможливо без належного рівня суспільної довіри. Сучасне суспільство очікує від державних службовців високих стандартів професійної поведінки, чесності, неупередженості та орієнтації на служіння публічним інтересам. У цьому контексті доброчесність виступає фундаментальною основою ефективного та підзвітного публічного управління.

Водночас у науковому та практичному дискурсі відбувається переосмислення змісту поняття доброчесності. Якщо раніше воно розглядалося переважно як морально-етична характеристика пове-

дінки посадовця, то сьогодні доброчесність дедалі більше сприймається як важливий правовий інститут і складова правової культури суспільства. Вона охоплює не лише дотримання встановлених норм і вимог законодавства, але й внутрішню готовність посадової особи діяти відповідально та приймати рішення, керуючись принципами законності, справедливості та пріоритету публічних інтересів навіть за відсутності зовнішнього контролю.

Разом із тим практика функціонування державної служби свідчить про наявність певного розриву між формальним закріпленням етичних принципів у нормативно-правових актах та реальним рівнем їх застосування у службовій діяльності. Наявність кодексів поведінки та регламентованих процедур не завжди забезпечує належний рівень доброчесності, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до її формування. У зв'язку з цим виключно нормативний підхід, заснований на правилах і контролі, потребує доповнення ціннісним підходом, який спрямований на формування внутрішніх моральних орієнтирів і створення організаційного середовища, що підтримує етичну поведінку державних службовців.

У цьому контексті особливої ваги набуває поєднання двох ключових чинників забезпечення доброчесності - ефективної системи службових стандартів та розвитку ціннісного лідерства в органах державної влади. Чітко визначені службові стандарти формують правові та етичні рамки діяльності державних службовців, визначають допустимі межі їхньої поведінки та сприяють формуванню прозорої моделі професійної діяльності. Водночас ціннісне лідерство керівників державних органів виступає важливим механізмом трансформації формальних норм у реальну організаційну культуру, засновану на принципах доброчесності, відповідальності та служіння суспільству.

Таким чином, дослідження процесу формування доброчесності державних службовців під впливом лідерства цінностей і службових стандартів є актуальним напрямом наукового пошуку, оскільки спрямоване на удосконалення механізмів забезпечення етичної поведінки у системі публічного управління та підвищення ефективності функціонування державної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження теоретико-правових засад доброчесності зробили Н. Бондар та І. Гетьман, які розглядають доброчесність як фундаментальний принцип державної служби та підкреслюють її значення в умовах сучасних трансформацій і євроінтеграційних прагнень України. У близькому науковому руслі працює Є. Христинченко, який досліджує правові форми та функції корпоративної доброчесності державного службовця, акцентуючи увагу на її ролі у запобіганні корупції, захисті публічних інтересів та підвищенні ефективності державної служби. Водночас Д. Белов і М. Белова розглядають доброчесність в органах державної влади як елемент правової ідеології сучасного суспільства, пов'язуючи її з розбудовою демократичної правової держави та утвердженням нових ціннісних орієнтирів у публічному секторі.

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із розглядом доброчесності як складової компетентнісної моделі державного службовця та його ціннісної системи. Так, О.Сердюк, О. Мирна та І. Шупта обґрунтовують місце доброчесності в моделі компетенцій державних службовців і системі цінностей особистості у процесі запобігання корупції. А.Мариніна та Н. Зачосова, аналізуючи соціально-етичну компетентність державних службовців як чинник підвищення якості публічного управління, звертають увагу на значення етичних стандартів, професійних кодексів, прозорих процедур прийняття рішень і моральних стимулів у формуванні сучасної культури державної служби. В. Ковальов і О. Тестосєдов акцентують на інтеграції концепту доброчесності в систему мотивації державних службовців, доводячи, що вона виступає фундаментальною основою результативності й підзвітності публічного управління через систему внутрішніх стимулів та етичної поведінки.

Отже, аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про наявність значного наукового доробку, присвяченого сутності доброчесності, її нормативно-правовим засадам, професійній етиці, етичній інфраструктурі, соціально-етичній компетентності, антикорупційним механізмам та етичному лідерству в системі державної служби. Водночас недостатньо розкритим залишається питання

комплексного впливу лідерства цінностей і службових стандартів на формування доброчесності державних службовців як цілісного управлінського процесу. Саме ця обставина зумовлює необхідність подальшого дослідження зазначеної проблематики у площині поєднання ціннісного лідерства, службових стандартів, кадрових механізмів і організаційної культури в системі публічного управління.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є комплексний аналіз процесу формування доброчесності державних службовців через органічне поєднання формальних інституційних механізмів (службових стандартів) та неформальних ціннісних практик (етичного лідерства), а також обґрунтування шляхів їх ефективної взаємодії для підвищення якості публічного управління та запобігання корупції в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Національне законодавство, зокрема Закон України «Про державну службу», доброчесність закріплює як один із базових принципів державного службовця, що передбачає спрямованість дій на захист публічних інтересів та обов'язкову відмову від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень [1]. Рекомендація з питань публічної доброчесності визначає доброчесність як послідовне узгодження та дотримання спільних етичних цінностей, принципів і норм для відстоювання та надання пріоритету суспільним інтересам над приватними інтересами в публічному секторі. Організація економічного співробітництва та розвитку пропонує ще ширше трактування, визначаючи публічну доброчесність як послідовне узгодження та дотримання спільних етичних цінностей, принципів і норм для відстоювання та надання пріоритету суспільним інтересам над приватними.

На сьогоднішній день, у контексті сучасних реформ державної служби, доброчесність дедалі більше розглядається як комплексна категорія, що поєднує правові, етичні та організаційні компоненти функціонування публічної влади. Вона формується через систему професійних цінностей, моральних орієнтирів та стандартів службової поведінки, які визначають характер взаємодії державних службовців із суспільством та сприяють утвердженню принципів

відкритості, відповідальності та законності у публічному управлінні. Добросесність виступає важливим елементом професійної компетентності державних службовців і невід'ємною складовою їхньої ціннісної системи, що сприяє формуванню високих стандартів управлінської діяльності та запобіганню корупційним проявам [2].

Відтак, сучасна концепція добросесності у публічному управлінні постає як багатшарове явище, що еволюціонує від зовнішньої нормативної відповідності до глибинної внутрішньої цінності посадовця. При цьому важливу роль відіграє забезпечення принципу прозорості та підзвітності діяльності державних службовців, що передбачає відкритість їхніх дій, відповідальне ставлення до виконання службових повноважень та створення умов для ефективного громадського контролю.

Важливою складовою добросесної поведінки державного службовця є також дотримання справедливості та неупередженості під час прийняття управлінських рішень. Усі рішення та дії посадових осіб повинні бути законними, обґрунтованими і застосовуватися однаково до всіх суб'єктів, з якими взаємодіє державна служба. Неупередженість у виконанні службових обов'язків забезпечує рівний доступ громадян до державних послуг, запобігає дискримінації та мінімізує можливість виникнення конфлікту інтересів.

Не менш важливим аспектом добросесності є дотримання етичних стандартів та високого рівня професіоналізму у діяльності державних службовців. Основою їхньої роботи повинні бути чесність, повага до прав і свобод громадян, а також неухильне дотримання принципів правової держави, адже високий рівень професійної підготовки, компетентність та відповідальне ставлення до виконання посадових обов'язків сприяють зміцненню авторитету державної служби та підвищують ефективність управлінської діяльності.

Особливого значення набуває орієнтація державних службовців на пріоритет публічних інтересів. У процесі здійснення службових повноважень вони повинні керуватися насамперед потребами суспільства та держави, відмовляючись від впливу особистих,

приватних чи корпоративних мотивів. Такий підхід забезпечує прийняття об'єктивних і справедливих рішень, спрямованих на задоволення потреб громадян та реалізацію стратегічних завдань державного розвитку.

Важливим елементом забезпечення доброчесності є також відповідальне поведіння з інформацією, отриманою під час виконання службових обов'язків. Використання та поширення службової або конфіденційної інформації повинно здійснюватися виключно відповідно до чинного законодавства та встановлених процедур. Порушення цих вимог може призвести до втрати довіри до державних інституцій, а також до притягнення посадових осіб до відповідальності.

Крім того, невід'ємною складовою доброчесної поведінки державних службовців є активна протидія корупції. Це принципове положення передбачає дотримання вимог антикорупційного законодавства, запобігання можливим корупційним правопорушенням у власній діяльності та нетерпимість до проявів корупції серед колег. Важливу роль у цьому процесі відіграє участь у спеціалізованих навчальних програмах з питань запобігання корупції, а також конструктивна співпраця з контролюючими та правоохоронними органами, що сприяє формуванню ефективної системи забезпечення доброчесності у державному управлінні.

Досліджуючи поняття «публічна доброчесність» необхідно охарактеризувати механізми її підтримки, контролю та забезпечення дотримання. Основні елементи, які підтримують публічну доброчесність, мають на меті забезпечити розуміння публічними службовцями своєї ролі та обов'язків у сфері доброчесності, а також можливість покладатися на наявні фінансові та людські ресурси і керівництво для підтримання публічної доброчесності. До основних елементів також належать стратегічний підхід до забезпечення публічної доброчесності, високі стандарти поведінки, мобілізація суспільства, лідерство, публічний сектор, заснований на заслугах, розбудова спроможності та підвищення обізнаності, а також відкрита організаційна культура. Основні елементи, які контролюють публічну доброчесність, зосереджені на забезпеченні

ефективної підзвітності системи шляхом управління, моніторингу та ретельної перевірки розробки, виконання та перегляду зобов'язань. До них належить управління ризиками, внутрішній контроль, внутрішній і зовнішній нагляд, а також участь зовнішніх зацікавлених сторін. Основні елементи, які забезпечують дотримання публічної доброчесності, зосереджені на виявленні, розслідуванні та покаранні порушень публічної доброчесності і включають дисциплінарний, адміністративний, цивільний та кримінальний режим [3].

Але, в контексті розгляду даного питання варто зазначити, що виховання доброчесності - це не лише відповідальність однієї інституції, і воно не зосереджується лише на основних елементах. Широке коло суб'єктів (наприклад, фінансові, юридичні служби, служби внутрішнього контролю, управління людськими ресурсами, закупівлі) відіграють важливу роль в формуванні та інтеграції публічної доброчесності в систему публічного управління та врядування. Хоча їхня основна мета не полягає у безпосередній підтримці, контролі чи забезпеченні публічної доброчесності, без них система не змогла б функціонувати.

Для забезпечення ефективної імплементації, основні та додаткові елементи системи доброчесності мають бути інтегровані в систему публічного управління та врядування. Цьому повинна сприяти низка чинників, зокрема: розробка та впровадження справедливої системи найму, відбору, атестації та просування державних службовців на всіх рівнях, а також посилення відкритості та підзвітності цих процесів. Це може включати конкретні механізми оцінки ефективності роботи лідерів та їх інтеграцію в систему управління; впровадження ризик-орієнтованого підходу до публічної доброчесності, а також функцій і процедур внутрішнього контролю, інспектування та аудиту; посилення підзвітності публічних організацій та посадових осіб за допомогою функцій і процедур зовнішнього нагляду, а також процедур розгляду скарг і заяв; розбудова спроможності, підтримка та навчання публічних службовців на всіх рівнях з метою роз'яснення очікувань щодо високих стандартів поведінки, а також впровадження цих

стандартів у публічному секторі та із зовнішніми партнерами; створення відкритого та безпечного середовища, де найвищі політичні та управлінські рівні забезпечуватимуть наявність інструментів залучення та підвищення суб'єктності працівників, заохочуватимуть їх висловлювати ідеї та занепокоєння без страху покарання, а також відповідно реагуватимуть на ці пропозиції [4].

Важливим інституційним інструментом забезпечення доброчесності у системі державної служби є службові стандарти, які визначають нормативні межі поведінки посадових осіб та формують єдині вимоги до виконання ними професійних обов'язків. У системі публічного управління службові стандарти виступають сукупністю правових, етичних та організаційних норм, що регулюють діяльність державних службовців, спрямовуючи її на реалізацію публічного інтересу, дотримання принципів законності, відкритості та відповідальності. Їх запровадження сприяє формуванню передбачуваної моделі службової поведінки, яка базується на принципах професійної етики та доброчесності.

Відтак, доброчесність державних службовців значною мірою забезпечується через систему етичних правил та стандартів поведінки, які визначають допустимі межі використання службових повноважень і сприяють запобіганню конфлікту інтересів та іншим корупційним ризикам. Зокрема, слід наголосити на тому, що формування культури доброчесності передбачає поєднання нормативно-правових механізмів, професійних кодексів та внутрішніх організаційних процедур, які встановлюють стандарти етичної поведінки державних службовців і забезпечують їх практичне дотримання [5].

До того ж, службові стандарти сприяють інтеграції етичних принципів у систему професійної компетентності державних службовців (Табл. 1). У цьому контексті доброчесність розглядається як складова професійної культури державного службовця, що формується через поєднання моральних цінностей, професійних знань та практичних навичок етичної поведінки. Відповідно, службові стандарти виступають механізмом трансляції таких цінностей у повсякденну управлінську діяльність, забезпечуючи дотримання принципів справедливості, неупередженості та служіння суспільству [6].

Таблиця 1

**Вплив службових стандартів на формування доброчесності
державних службовців**

Елементи службових стандартів державної служби	Вплив на формування доброчесності державних службовців
Нормативне закріплення етичних принципів державної служби	Чітке визначення у законодавстві та внутрішніх нормативних актах принципів законності, неупередженості, відповідальності та служіння публічним інтересам формує єдині стандарти професійної поведінки державних службовців і забезпечує орієнтацію їхньої діяльності на дотримання принципів доброчесності.
Кодекси етики та правила службової поведінки	Наявність етичних кодексів і внутрішніх регламентів поведінки визначає допустимі моделі службової діяльності, сприяє усвідомленню державними службовцями морально-етичних вимог професії та створює основу для формування культури доброчесності в органах державної влади.
Механізми запобігання та врегулювання конфлікту інтересів	Встановлення процедур виявлення, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів сприяє мінімізації корупційних ризиків, підвищує об'єктивність управлінських рішень та забезпечує пріоритет публічних інтересів у діяльності державних службовців.
Система контролю та відповідальності за порушення етичних норм	Наявність чітких процедур контролю, дисциплінарної відповідальності та внутрішнього моніторингу дотримання службових стандартів сприяє підвищенню підзвітності державних службовців і запобігає порушенням принципів доброчесності.

продовження таблиці 1

Професійна підготовка та підвищення кваліфікації у сфері етики	Навчальні програми з професійної етики, антикорупційної політики та стандартів службової поведінки формують у державних службовців необхідні компетентності для прийняття етичних управлінських рішень і сприяють розвитку культури доброчесності в публічному управлінні.
--	--

Джерело: складено авторами на основі [4,7,9]

З точки зору інституційного підходу службові стандарти є складовою ширшої етичної інфраструктури публічної служби, яка включає законодавче регулювання поведінки державних службовців, етичні кодекси, механізми контролю та відповідальності, а також систему професійної підготовки і соціалізації посадових осіб. Така інфраструктура створює умови для формування стійких моделей етичної поведінки та сприяє утвердженню принципу доброчесності як внутрішньої цінності державного службовця.

Водночас міжнародні підходи до забезпечення доброчесності підкреслюють, що ефективність службових стандартів залежить від їх інтеграції у систему управління публічним сектором. Зокрема, у міжнародних рекомендаціях наголошується на необхідності узгодження етичних цінностей, норм та принципів поведінки, які повинні визначати діяльність посадових осіб і сприяти пріоритету суспільних інтересів над приватними. У такому контексті службові стандарти виконують не лише регулятивну, але й превентивну функцію, формуючи інституційні передумови для запобігання корупції та підвищення довіри громадян до державної влади [7].

В Україні такі стандарти деталізовані у Загальних правилах етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Ці правила категорично вимагають від службовців діяти неупереджено, уникати конфлікту інтересів, не використовувати службове становище чи державне майно в особистих цілях, не розголошувати конфіденційну інформацію та утримуватися від виконання незаконних рішень чи доручень.

Однак, як свідчить міжнародний та вітчизняний досвід, суто «заснований на правилах» підхід має значні обмеження. Він

фокусується переважно на дотриманні адміністративних процедур, зовнішньому контролю та системі покарань з метою запобігання неправомірним діям. Надмірний акцент лише на зовнішньому контролі та санкціях може витіснити внутрішню мотивацію до етичної поведінки, перетворюючи дотримання норм на формальний процес «для галочки», спрямований виключно на уникнення покарання.

Отже, службові стандарти відіграють ключову роль у формуванні доброчесності державних службовців, оскільки забезпечують нормативне закріплення етичних принципів діяльності, сприяють формуванню професійної культури державної служби та створюють інституційні механізми запобігання корупційним проявам. Їх ефективне впровадження дозволить поєднати правові вимоги, моральні цінності та управлінські практики у цілісну систему забезпечення доброчесності у публічному управлінні.

Для подолання інституційних обмежень сучасні стратегії доброчесності вимагають збалансування підходу, заснованого на жорстких правилах, із підходом, заснованим на цінностях. Цей баланс спрямований на створення відкритої організаційної культури, яка підтримує позитивну етичну поведінку та самоуправління посадовців відповідно до внутрішніх моральних ідеалів.

В таких умовах особливого значення набуває концепція мотивації публічної служби. Емпіричні дослідження підтверджують, що працівники державного сектору часто більше орієнтовані на внутрішні стимули - почуття призначення, усвідомлення власної причетності до суспільно значущих завдань та професійний розвиток, аніж виключно на зовнішні матеріальні винагороди.

Тим каталізатором, що активує цю внутрішню мотивацію та перетворює формальні стандарти на реальну організаційну практику, виступає ціннісне або етичне лідерство. Принцип лідерства стосується не лише лідерства як позиції, а скоріше як риси і як стилю.

Лідерство як риса розуміється як щось, що хтось демонструє, або як набір навичок, пов'язаних зі здатністю переконувати, мотивувати і спрямовувати групу до бажаного результату. Цей

набір навичок включає технічні навички, концептуальні навички, міжособистісні навички, емоційний та соціальний інтелект. Це навички, які може продемонструвати будь-який член робочої групи, і вони часто відображаються в системах компетенцій, які підкреслюють різні компоненти лідерства і застосовуються до всіх державних службовців.

Лідерство як стиль (наприклад, «як хтось керує») є ще одним важливим елементом. Ґрунтуючись на аналізі поведінки, пов'язаної з лідерами, які сприймаються працівниками як етичні, етичне лідерство можна розуміти як демонстрацію нормативно належної поведінки через особисті дії та міжособистісні стосунки, а також просування такої поведінки до послідовників через двосторонню комунікацію, підкріплення та прийняття рішень. Для того, щоб бути «етичним лідером», необхідні два взаємопов'язані аспекти: лідер повинен сприйматися як моральна особистість; і лідер також повинен бути моральним керівником.

Що стосується аспекту моральної особистості, то очікується, що етичні лідери дотримуються високих етичних стандартів, які керують їхнім власним прийняттям рішень у чіткий і наочний спосіб.

Вважається, що етичні лідери мають певні риси (цілісність, чесність і надійність) і поведінку (робити правильні речі, турбота про людей, відкритість, особиста моральність). Це проявляється у прийнятті ними рішень. Етичні лідери сприймаються як такі, що мають високий рівень усвідомлення власних моральних позицій і здатність використовувати свої особисті цінності як орієнтир, коли стикаються з етичними дилемами. Іншими словами, їхня поведінка відповідає їхній риторичі. Крім того, етичні лідери демонструють високий рівень справедливості, лояльності та довіри до тих, ким вони керують. Це породжує взаємні стосунки між послідовниками, які прагнуть наслідувати етичну поведінку свого лідера [8].

Інший аспект морального керівника пов'язаний з відповідальністю лідера за сприяння прийняттю етичних рішень серед тих, кого він веде за собою.

Отже, лідерство цінностей у системі публічного управління розглядається як важливий чинник формування доброчесності

державних службовців, оскільки саме ціннісні орієнтири керівників і управлінської еліти значною мірою визначають характер організаційної культури державних інституцій. У сучасних дослідженнях публічного управління підкреслюється, що ефективне функціонування державної служби неможливе без утвердження системи моральних і професійних цінностей, які спрямовують діяльність посадових осіб на служіння суспільним інтересам, дотримання принципів законності, справедливості та відповідальності. У цьому контексті лідерство цінностей виступає механізмом трансляції етичних норм та стандартів поведінки в управлінське середовище, формуючи основу для розвитку культури доброчесності у державних органах.

У науковій літературі зазначається, що доброчесність є не лише нормативною вимогою до поведінки державного службовця, а й важливою складовою системи його професійних компетентностей і ціннісних орієнтацій. Формування таких орієнтирів значною мірою залежить від лідерських моделей поведінки, які демонструють керівники державних органів. Саме через приклад керівництва відбувається інституціоналізація етичних норм і принципів діяльності державної служби, що сприяє утвердженню доброчесності як базової цінності публічного управління [9]. У таблиці 2 висвітлено ключові управлінські аспекти лідерства цінностей у забезпеченні доброчесності державних службовців.

Важливу роль лідерства цінностей у формуванні доброчесності підкреслюють також міжнародні підходи до розвитку системи публічної служби. Зокрема, у міжнародних рекомендаціях зазначається, що ефективна система публічної доброчесності повинна ґрунтуватися на узгодженні етичних цінностей, норм і принципів поведінки, які визначають діяльність державних службовців та сприяють пріоритету суспільних інтересів над приватними. Отже, лідерство відіграє ключову роль у забезпеченні послідовності між задекларованими цінностями та реальними управлінськими практиками, формуючи довіру до державних інституцій та підвищуючи ефективність публічного управління [10].

З метою підтримання належного рівня доброчесності у державному секторі нині застосовується комплекс інституційних і правових механізмів, спрямованих на запобігання та зниження корупційних ризиків. До таких інструментів належить обов'язкове подання державними службовцями декларацій про майновий стан, доходи, витрати та фінансові зобов'язання, що забезпечує прозорість їхньої діяльності та створює можливості для громадського контролю.

Таблиця 2

**Ключові прояви ціннісного лідерства у формуванні
доброчесності державних службовців**

Аспекти ціннісного лідерства у державній службі	Зміст та управлінське значення
Демонстрація доброчесності через управлінську поведінку керівника	Керівники органів державної влади повинні усвідомлювати, що їхні управлінські рішення та поведінка формують стандарти професійної етики для підлеглих. Особистий приклад дотримання принципів законності, відповідальності та служіння публічним інтересам створює модель доброчесної поведінки, яка сприймається працівниками як еталон службової діяльності.
Застосування системи заохочень і відповідальності за дотримання етичних стандартів	Формування культури доброчесності потребує поєднання стимулів і санкцій у системі управління персоналом державної служби. Публічне визнання етичної поведінки, довіра та професійний авторитет виступають позитивними мотиваційними чинниками, тоді як дисциплінарні заходи забезпечують дотримання встановлених стандартів службової поведінки.
Комунікація цінностей і норм доброчесності в органах державної влади	Етичне лідерство передбачає активне поширення та роз'яснення цінностей публічної служби, проведення відкритих обговорень етичних дилем та формування організаційного середовища, у якому працівники можуть отримувати консультації та підтримку щодо прийняття етичних управлінських рішень.

Залучення державних службовців до прийняття відповідальних управлінських рішень	Розвиток культури доброчесності передбачає створення умов для участі працівників у процесах прийняття рішень, обміну професійними думками та обговорення етичних проблем. Такий підхід сприяє підвищенню відповідальності службовців, формуванню довіри в колективі та розвитку їхнього професійного потенціалу.
---	--

Джерело: складено авторами на основі [2,5,10,11]

Важливим елементом системи запобігання корупції є встановлення заборони на отримання подарунків від підлеглих або осіб, які можуть бути зацікавленими у прийнятті державним службовцем певних рішень. Таке обмеження спрямоване на недопущення впливу приватних інтересів на виконання службових повноважень.

Крім того, законодавством передбачено обмеження щодо суміщення посад та здійснення іншої оплачуваної діяльності, що дозволяє уникнути ситуацій, у яких служба діяльність може перетинатися з особистими або корпоративними інтересами. Подібні норми сприяють запобіганню виникненню конфлікту інтересів та забезпечують неупередженість під час виконання службових обов'язків.

Водночас на державних службовців покладається обов'язок своєчасно виявляти можливі конфлікти інтересів, усвідомлювати потенційні ризики їх виникнення та володіти практичними навичками їхнього запобігання і врегулювання відповідно до вимог чинного законодавства. Застосування таких механізмів створює передумови для підвищення рівня доброчесності у державному управлінні та сприяє зміцненню довіри суспільства до органів влади.

При цьому, формування доброчесності державних службовців у сучасній системі публічного управління супроводжується низкою викликів, які зумовлені як інституційними трансформаціями державної служби, так і загальними суспільно-політичними змінами. Одним із ключових викликів у формуванні доброчесності державних службовців залишається наявність корупційних ризиків,

пов'язаних, зокрема, з можливістю зловживання службовими повноваженнями, виникненню конфлікту інтересів, недостатньою прозорістю управлінських процедур та використанням дискреційних повноважень посадовими особами. Такі фактори створюють передумови для прийняття рішень, що можуть суперечити публічним інтересам і сприяти поширенню корупційних практик [11]. Саме тому необхідно наголосити на необхідності впровадження системних механізмів запобігання корупції, які повинні включати нормативно-правове регулювання поведінки державних службовців, контроль за дотриманням етичних стандартів та розвиток інституційної культури доброчесності

Водночас інституційні вразливості державної служби можуть проявлятися у недостатній ефективності механізмів контролю, слабкості внутрішніх процедур підвітності та недостатній інтеграції етичних принципів у систему управління персоналом. За таких умов формальне закріплення принципів доброчесності не завжди супроводжується їх фактичним дотриманням у практичній діяльності державних органів. Підкреслимо, що подолання таких вразливостей потребує формування комплексної етичної інфраструктури, яка охоплюватиме законодавче регулювання стандартів поведінки, діяльність спеціалізованих інституцій контролю та розвиток професійної культури державної служби.

Загалом, етичну інфраструктуру варто розглядати через призму трьох взаємопов'язаних підсистем, а саме: формальної системи, котра включає офіційно затверджені кодекси поведінки, антикорупційне законодавство, процедури декларування, а також інституційні механізми контролю та нагляду; неформальної системи, що охоплює комунікаційні практики, традиції, корпоративний дух та неформальні бесіди про етику, які формують загальний морально-психологічний клімат колективу та систему лідерства, котра виступає сполучною ланкою (саме через керівників відбувається встановлення стандартів етичної поведінки, передача основних цінностей та їх підкріплення власним прикладом) [12]. Саме такий інфраструктурний підхід дозволить подолати фрагментарність, коли наявність суворих антикорупційних законів не дає результату

через толерантність до корупції на рівні неформальної культури або відсутність політичної волі керівництва.

Міжнародні підходи до забезпечення публічної доброчесності також підкреслюють, що ефективна боротьба з корупцією повинна базуватися на системному управлінні ризиками та формуванні культури етичної поведінки у публічному секторі. Зокрема, зазначається, що корупція призводить до хибної державної політики, марнотратства державних ресурсів та зниження довіри громадян до здатності уряду діяти в інтересах суспільства [13].

Одним із важливих сучасних викликів формування доброчесності державних службовців є вплив цифровізації публічного управління на систему етичних стандартів та професійної поведінки посадових осіб. З одного боку, цифрові інструменти сприяють підвищенню прозорості управлінських процедур, відкритості інформації та доступності державних послуг, що позитивно впливає на запобігання корупції та підвищення підзвітності державних службовців. З іншого боку, розширення використання цифрових технологій потребує удосконалення етичних стандартів та нормативних механізмів регулювання діяльності посадових осіб, оскільки зростає значення відповідального поводження з інформаційними ресурсами, персональними даними та цифровими управлінськими платформами.

Міжнародні підходи до розвитку системи публічної доброчесності також підкреслюють важливість адаптації етичних стандартів до умов цифрового врядування. Формування ефективної системи доброчесності передбачає узгодження етичних цінностей, норм і принципів поведінки державних службовців із новими формами управлінської діяльності, що виникають у процесі цифрової трансформації публічного сектору. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток інституційних механізмів контролю та забезпечення підзвітності посадових осіб, що сприяє підвищенню довіри громадян до державних інституцій та зміцненню принципів належного врядування [14].

Для того, щоб етичне лідерство та службові стандарти мали реальний вплив на формування доброчесності, вони повинні бути

глибоко інтегровані в усі процеси управління людськими ресурсами. Ця інтеграція повинна охоплювати весь цикл кар'єри державного службовця. Формування корпусу доброчесних службовців має починатися з прозорої системи конкурсного відбору, де, окрім перевірки фахових знань, необхідно оцінювати морально-етичні якості та ціннісні орієнтири кандидатів.

Системи оцінювання службової діяльності повинні збалансовано вимірювати не лише те, чого досягає службовець (конкретні результати), а й те, як він цього досягає (відповідність етичним стандартам). Дотримання правил етичної поведінки має бути важливим критерієм для преміювання, планування кар'єри та інших форм матеріального і нематеріального стимулювання, оскільки ігнорування етичних аспектів у системі винагород призводить до демотивації чесних працівників.

Професійне навчання має виходити за межі простого ознайомлення з антикорупційним законодавством. Системні програми етичного навчання повинні включати розв'язання практичних дилем, інтерактивні тренінги та наставництво. Такий підхід формуватиме етичну чутливість - здатність службовця самостійно ідентифікувати корупційні ризики та приймати морально обґрунтовані рішення.

Окремим напрямом покращення ситуації має стати гармонізація національної системи державної служби з міжнародними стандартами публічної доброчесності. Міжнародні підходи підкреслюють, що ефективна система забезпечення доброчесності повинна базуватися на узгодженні етичних цінностей, норм та принципів поведінки, які визначають діяльність державних службовців і забезпечують пріоритет суспільних інтересів над приватними. Такий підхід спрямований на формування цілісної системи управління доброчесністю, яка поєднує нормативне регулювання, інституційні механізми та ціннісні орієнтири діяльності публічних службовців [15].

Отже, ефективність формування культури доброчесності значною мірою залежить від наявності дієвої інституційної основи, яка забезпечує нормативне регулювання службової

поведінки, контроль за дотриманням етичних стандартів та запобігання корупційним проявам. У цьому контексті інституційні механізми виступають важливим елементом формування системи доброчесності, що поєднує правові, організаційні та управлінські інструменти впливу на діяльність державних службовців. Особливого значення у цьому процесі набуває діяльність спеціалізованих державних інституцій, які здійснюють формування та реалізацію антикорупційної політики, а також забезпечують контроль за дотриманням принципів доброчесності у діяльності посадових осіб. Щоб запобігти фрагментації та дублюванню в системі публічної доброчесності, рекомендуємо «уточнити» інституційні обов'язки в публічному секторі для посилення ефективності системи публічної доброчесності, зокрема, шляхом: встановлення чітких обов'язків на відповідних рівнях за розробку, керівництво та впровадження елементів системи доброчесності в публічному секторі; забезпечення того, щоб усі публічні посадові особи, підрозділи або органи, які несуть центральну відповідальність за розробку, впровадження, забезпечення дотримання та/або моніторинг елементів системи публічної доброчесності в межах своєї юрисдикції, мали відповідний мандат та спроможність виконувати свої обов'язки; сприяння механізмам горизонтальної та вертикальної співпраці між такими публічними посадовими особами, підрозділами або органами, а також, де це можливо, з субнаціональними рівнями влади та між ними, за допомогою формальних або неформальних засобів для підтримки узгодженості та уникнення дублювання і прогалин, а також для обміну досвідом, отриманим з передових практик, та його використання.

При розподілі обов'язків із забезпечення доброчесності на місцевому рівні слід враховувати кілька аспектів. З одного боку, органи місцевого самоврядування стикаються зі специфічними ризиками для доброчесності: наприклад, ситуації конфлікту інтересів є більш імовірними через близькість до громади, а родинні та мережеві зв'язки є типовою характеристикою робочого середовища. З іншого боку, органи місцевого самоврядування можуть стикатися з обмеженням людських, фінансових і технічних ресурсів, що ускладнює

розподіл відповідальності між установами, підрозділами або окремими особами за виконання всіх функцій. Таким чином, ефективний підхід вимагає від органів місцевого самоврядування зважувати свої обмеження щодо спроможності та ризики для доброчесності і відповідно розподіляти обов'язки. Як мінімум, мають бути створені спеціальні процеси для управління конфліктом інтересів та основні функції внутрішнього контролю. Оскільки додаткові функції можуть бути занадто ресурсомісткими, щоб функціонувати в кожному регіоні, можливе передавання деяких функцій з питань доброчесності на національний рівень.

Спільна робота вимагає ефективних інструментів комунікації та обміну ключовою інформацією між органами. Ті, кому доручено співпрацювати, можуть впроваджувати комунікаційні стратегії, щоб забезпечити інформування всіх суб'єктів системи (включаючи приватний сектор і громадянське суспільство) про наявну політику доброчесності. Регулярне використання комунікаційної стратегії може також зміцнити прихильність керівництва та підтримувати постійну співпрацю. Аналогічно, онлайн-портали та адміністративні бази даних можуть використовуватися для обміну інформацією між організаціями, що підвищує потенціал для ефективної співпраці.

Інституційне зміцнення механізмів доброчесності також передбачає розвиток процедур управління корупційними ризиками та впровадження системного підходу до їх виявлення і мінімізації. Запровадження прозорих процедур прийняття управлінських рішень, чітке регламентування використання дискреційних повноважень та забезпечення відкритості діяльності державних органів сприятимуть підвищенню рівня доброчесності державної служби.

Ще одним напрямом удосконалення процесу формування доброчесності державних службовців є впровадження сучасних методів оцінювання рівня доброчесності у системі державної служби. Ефективне оцінювання дозволить не лише визначити ступінь відповідності поведінки посадових осіб встановленим етичним стандартам, але й своєчасно виявляти потенційні корупційні ризики, оцінювати ефективність механізмів запобігання порушенням службової етики та формувати передумови для підвищення якості управлінської ді-

яльності. У цьому контексті оцінювання доброчесності виступить важливим інструментом управління людськими ресурсами у публічному секторі, спрямованим на формування професійної, відповідальної та орієнтованої на суспільні інтереси державної служби.

Особливого значення набуває інтеграція оцінювання доброчесності у систему управління персоналом державної служби. Це передбачає включення відповідних критеріїв до процедур добору кадрів, оцінювання результатів службової діяльності та формування кадрового резерву. У сучасній практиці державного управління оцінювання доброчесності дедалі частіше розглядається як один із ключових критеріїв професійної придатності державного службовця, що дозволяє забезпечити формування кадрового корпусу, здатного діяти відповідно до принципів законності, відповідальності та служіння публічним інтересам.

Важливим напрямом розвитку сучасних методів оцінювання доброчесності є також використання аналітичних та цифрових інструментів моніторингу діяльності державних службовців. Запровадження електронних систем декларування, автоматизованих механізмів перевірки інформації та інструментів аналізу корупційних ризиків сприятиме підвищенню об'єктивності оцінювання та зменшенню впливу суб'єктивних факторів на процес прийняття кадрових рішень. Крім того, цифрові технології дозволять здійснювати постійний моніторинг дотримання етичних стандартів та забезпечують більш ефективний контроль за використанням службових повноважень [16].

До того ж, необхідним аспектом сучасних методів оцінювання доброчесності є також розвиток механізмів зворотного зв'язку та громадського контролю. Залучення громадянського суспільства до оцінювання діяльності державних органів, використання відкритих даних, проведення опитувань щодо рівня довіри до державних інституцій та якості надання публічних послуг сприятимуть формуванню більш прозорої та підзвітної системи державного управління. Такий підхід дозволить враховувати суспільну оцінку діяльності державних службовців та стимулюватиме їх до дотримання високих стандартів професійної поведінки.

Формування культури доброчесності у системі публічного управління є одним із ключових напрямів удосконалення процесу забезпечення доброчесності державних службовців. У сучасній управлінській практиці культура доброчесності розглядається як сукупність морально-етичних цінностей, норм поведінки, професійних стандартів та інституційних механізмів, які визначають характер діяльності державних службовців і спрямовують її на служіння публічним інтересам. Саме формування такої культури дозволяє забезпечити не лише формальне дотримання законодавчих вимог, але й утвердження доброчесності як внутрішньої професійної цінності державної служби.

Культура доброчесності у системі публічного управління формується через поєднання індивідуальних моральних установок державних службовців та інституційного середовища, в якому здійснюється їхня професійна діяльність. Важливу роль у цьому процесі відіграє система професійної етики, що визначає принципи справедливості, відповідальності, неупередженості та служіння суспільству. Закріплення цих принципів у професійних кодексах, етичних стандартах та нормативно-правових актах створить основу для формування єдиних правил поведінки державних службовців і сприятиме підвищенню рівня їхньої професійної відповідальності.

При цьому, важливе значення мають міжнародні підходи до забезпечення доброчесності у публічному секторі. Зокрема, Рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку щодо доброчесності публічних службовців передбачають необхідність встановлення високих стандартів поведінки для посадових осіб публічного сектору. Такі стандарти мають виходити за межі мінімальних нормативних вимог, орієнтуючи діяльність державних службовців на пріоритет суспільних інтересів, дотримання цінностей публічної служби та формування відкритої організаційної культури, що сприяє розвитку належного врядування та підтримує процеси організаційного навчання.

Важливим елементом цієї системи є інтеграція стандартів доброчесності до правової системи та внутрішньоорганізаційних політик, зокрема шляхом закріплення відповідних норм у кодексах

поведінки або етичних кодексів. Такі документи дозволяють чітко визначити очікувані моделі поведінки державних службовців і водночас слугують підґрунтям для застосування дисциплінарних, адміністративних, цивільних або кримінальних заходів відповідальності у випадку порушення встановлених стандартів [17].

Крім того, важливим напрямом формування культури доброчесності є встановлення чітких і пропорційних процедур, спрямованих на запобігання порушенням етичних стандартів та врегулювання фактичних або потенційних конфліктів інтересів. Водночас значну роль відіграє системне інформування про цінності та стандарти публічної служби не лише всередині державних органів, але й у взаємодії з приватним сектором, інститутами громадянського суспільства та громадянами. Такий підхід сприяє поширенню принципів доброчесності у ширшому соціальному середовищі та забезпечує узгодженість поведінки різних суб'єктів, які взаємодіють із публічними службовцями.

Отже, формування культури доброчесності передбачає поєднання внутрішніх морально-етичних орієнтацій державних службовців із системою інституційних та нормативних механізмів, що регулюють їхню діяльність.

Суттєву роль у формуванні культури доброчесності відіграє також лідерство. Лідери мають бути ефективними публічними управлінцями, здатними керувати своїми командами, надихати працівників та формувати організаційну культуру, яка сприяє інноваціям, зміцнюючи цінності публічного сектору, включаючи високі стандарти доброчесності та етики. У світлі цих обов'язків роль лідерів у просуванні та активному управлінні доброчесністю в своїх організаціях важко переоцінити. Лідери виділяють ресурси на системи доброчесності, визначають їх як організаційні пріоритети, здійснюють нагляд за їхньою координацією та інтегрують їх в основу організаційного управління. Без відданого керівництва системи доброчесності не можуть досягти запланованого впливу. Більше того, подаючи особистий приклад, лідери є ключовим компонентом для створення та зміцнення культури доброчесності в організаціях публічного сектору.

З метою посилення системи публічної доброчесності доцільним є інвестування у розвиток лідерства доброчесності, що має демонструвати чітку прихильність органів публічної влади до дотримання високих етичних стандартів. Доцільно передбачити включення компетентностей у сфері доброчесності до професійного профілю керівників на всіх рівнях управління. Такі компетентності мають враховуватися під час добору, призначення або просування осіб на керівні посади, а також під час оцінювання результатів їхньої діяльності, зокрема з огляду на здатність забезпечувати функціонування ефективної системи публічної доброчесності в організації.

Важливим напрямом є також створення умов для підтримки керівників у виконанні ролі етичних лідерів. Це передбачає чітке визначення їхніх повноважень у сфері забезпечення доброчесності, надання необхідної організаційної підтримки, зокрема через функціонування систем внутрішнього контролю, використання сучасних інструментів управління персоналом та доступ до правових консультацій. Доцільним є також проведення регулярних навчальних заходів, тренінгів та інструктажів, спрямованих на підвищення рівня обізнаності керівників щодо принципів доброчесності та розвиток навичок прийняття управлінських рішень у ситуаціях, що можуть бути пов'язані з етичними ризиками.

Окрему увагу слід приділити розробленню управлінських механізмів, які підвищують відповідальність керівників за виявлення, оцінювання та мінімізацію ризиків, що можуть загрожувати доброчесності державних службовців.

Слід зауважити, що сприяння розвитку лідерства у сфері доброчесності повинно мати наступні цілі: по-перше, забезпечення того, щоб люди, призначені на керівні посади, мали профіль доброчесності - моральні люди з навичками бути моральними керівниками; по-друге, підтримка цих лідерів у виконанні ними своїх функцій як лідерів у сфері доброчесності. Існує низка інструментів і механізмів, які уряди можуть використовувати для досягнення цих цілей, але для практичного втілення лідерства у сфері доброчесності необхідно дотримуватися наступних основних принципів: лідерство доброчесності визнається як риса і стиль, і

розвивається у майбутніх лідерів на ранніх етапах їхньої кар'єри; існують механізми для залучення та відбору лідерів доброчесності; система заохочень та підзвітності заохочує та винагороджує лідерство у сфері доброчесності.

Якщо розуміти доброчесність як рису і як стиль, стає зрозуміло, що забезпечення лідерства доброчесності вимагає далекоглядності. Уряд може використовувати кілька методів для розвитку навичок лідерства доброчесності у майбутніх лідерів на ранніх стадіях, щоб сформувати кадровий резерв.

Теорія соціального навчання припускає, що люди навчаються поведінці, наслідуючи надійні та привабливі рольові моделі. Це свідчить про те, що лідерство доброчесності починається на ранніх етапах і має дифузний характер – «тон у верхах» є важливим, але життєво необхідним є його зміцнення на всіх рівнях керівництва в організації. Більше того, ці висновки показують, що ключовим місцем для розвитку лідерства доброчесності є повсякденне робоче середовище та щоденна взаємодія між лідером і послідовниками. Ефективний моральний керівник вимагає від керівників розуміння розвитку співробітників як основного аспекту їхньої ролі та виділення часу на обговорення цього питання зі своїми підлеглими. В іншому випадку вимоги швидкоплинного робочого середовища можуть витіснити можливості для взаємодії, спрямованої на розвиток. Тому, щоб сформувати ефективних моральних керівників на ранніх етапах процесу, державні установи повинні вимагати, щоб «розвиток співробітників» був основною компетенцією керівника, поряд з досягненням результатів. Крім того, державні установи повинні забезпечити, щоб керівники проходили навчання щодо того, як розвивати своїх співробітників і як вести з ними етичні дискусії.

Рольові моделі можна також визначити за допомогою офіційних програм наставництва та коучингу, коли працівники об'єднуються в пари з більш старшим керівником (не своїм безпосереднім начальником) або експертом з управління і заохочуються піднімати етичні управлінські питання, щодо яких вони хотіли б отримати рекомендації. Крім того, наставництво та коучинг можуть бути

вбудовані в програми управління талантами, коли майбутні лідери ротуються на певні ролі з більш високим рівнем етичності та працюють з етичним лідером протягом певного періоду. В обох випадках питання доброчесності мають бути включені в оцінку потенційних наставників, коучів або керівників для програм ротації талантів.

Наголос на практичному навчанні не означає, що лідерство доброчесності слід ігнорувати в інших формах розвитку лідерства. Модулі аудиторного або онлайн-навчання можуть охоплювати різні аспекти державних стандартів і системи доброчесності, щоб забезпечити загальне розуміння зобов'язань керівників щодо доброчесності, а також механізмів та інструментів, які допомагають їм їх виконувати. Цей підхід, заснований на знаннях, можна доповнити тематичними дослідженнями реальних лідерів, які стикаються з етичними дилемами в конкретних умовах, щоб навчати і практикувати моральні міркування. Такі приклади слід використовувати не лише для підготовки майбутніх керівників та лідерів до ролей у сфері доброчесності, які їм доведеться виконувати, але й для нових керівників та лідерів, які нещодавно прийшли в організацію і можуть бути менш обізнаними з конкретними етичними дилемами, що виникають у їхній роботі.

Тренінги з лідерства також можуть включати модулі про те, як бути моральними керівниками. Як зазначалося вище, моральні керівники - це рольові моделі, які відкрито обговорюють етику, винагороджують етичну поведінку та надають своїм працівникам можливість приймати етичні рішення. Щоб досягти цього, менеджери можуть практикувати обговорення прийняття моральних рішень з колегами, а також вивчати різні комунікаційні техніки, які сприятимуть їхнім зусиллям бути видимими зразками для наслідування.

Зауважимо, що не всі керівні посади вимагають однакового рівня етичного прийняття рішень, а отже, можуть не вимагати однакового рівня попереднього відбору. Для посад певної етичної складності кандидати можуть бути протестовані у вправах, які відображають етичні ситуації, з якими вони можуть зіткнутися, щоб

продемонструвати свої особисті цінності та навички моральної аргументації. Посади з меншою етичною складністю можна розглядати як сходинки, на яких майбутні лідери можуть продемонструвати свої лідерські здібності у сфері доброчесності. Таким чином, лідери можуть почати формувати послужний список доброчесності, який можна буде оцінити та використати у майбутніх кадрових рішеннях.

З метою підвищення ефективності формування доброчесності державних службовців доцільним є запровадження сучасних методів оцінювання морально-етичних якостей кандидатів на державну службу. Одним із перспективних напрямів може стати використання інструментів тестування на доброчесність, моральність та ціннісні орієнтації, що вже застосовуються у низці держав і організацій, зокрема у структурах публічної служби, а також у сфері національної безпеки. Впровадження таких підходів потребує залучення кваліфікованих психологічних фахівців та спеціалістів з оцінювання персоналу, оскільки питання визначення морально-етичних характеристик особи є складним міждисциплінарним завданням, яке виходить за межі стандартних процедур кадрового добору.

У цьому контексті доцільно розглянути можливість використання комплексу інструментів, спрямованих на виявлення рівня доброчесності кандидатів та їхньої здатності діяти відповідно до етичних принципів державної служби. Зокрема, до таких інструментів може належати застосування уніфікованих форматів автобіографій або анкет, що дозволяють здійснювати первинний аналіз інформації про кандидатів та використовувати спеціальні фільтри доброчесності під час попереднього відбору.

Ефективним доповненням до таких процедур може бути проведення попереднього онлайн-тестування на доброчесність або використання психологічних та особистісних тестів, які дозволяють оцінити моральні установки кандидата ще на початковому етапі відбору. Подібні інструменти можуть використовуватися як самостійний етап оцінювання або як додатковий фактор при ухваленні остаточного рішення щодо призначення на посаду.

Важливим елементом процедури відбору також може стати використання спеціально розроблених питань під час співбесіди, спрямованих на оцінювання етичних орієнтацій кандидата. Зокре-

ма, кандидатам може бути запропоновано проаналізувати власний досвід взаємодії з етичними рольовими моделями у професійній діяльності або описати ситуації морального вибору, з якими вони стикалися, та способи їх вирішення.

Доцільним є також використання тестів на ситуативне судження, які моделюють морально неоднозначні управлінські ситуації та дозволяють оцінити здатність кандидата приймати рішення з урахуванням етичних принципів. У поєднанні з цим можуть застосовуватися рольові ігри, моделювання управлінських ситуацій або елементи гейміфікації, що проводяться в рамках центрів оцінювання та сприяють більш об'єктивному визначенню морально-етичних характеристик кандидатів.

Важливою складовою процедури оцінювання може бути також перевірка рекомендацій із попередніх місць роботи, яка передбачає отримання інформації про етичну поведінку кандидата, його здатність приймати відповідальні рішення та ефективно керувати колективом на засадах доброчесності. Такі перевірки можуть включати оцінку від колег або керівників щодо рівня етичності поведінки особи та її здатності діяти відповідно до принципів професійної етики.

Крім того, доцільно застосовувати питання та практичні завдання, що дозволяють кандидатам продемонструвати розуміння принципів морального управління та здатність моделювати етичну поведінку в управлінській діяльності. Важливо враховувати, що лідерство доброчесності передбачає не лише високі особисті моральні якості керівника, але й його здатність активно формувати етичну культуру в організації, інформувати працівників про стандарти етичної поведінки, використовувати систему стимулів і санкцій для підтримки доброчесності та створювати умови для відповідального прийняття рішень працівниками.

З метою узагальнення ключових чинників формування доброчесності державних службовців доцільно розглянути взаємозв'язок між ціннісним лідерством керівників та системою службових стандартів у публічному управлінні. Саме поєднання цих елементів створює інституційні та організаційні передумови для утвердження етичних принципів у діяльності органів державної влади. Ціннісне лідерство сприяє формуванню відповідної організаційної культури,

тоді як службові стандарти забезпечують нормативне закріплення правил поведінки та механізмів відповідальності державних службовців. Узагальнення основних аспектів їхньої взаємодії та впливу на формування культури доброчесності у системі державної служби подано в таблиці 3.

Таблиця 3

Взаємозв'язок лідерства цінностей і службових стандартів у формуванні доброчесності державних службовців

Компоненти системи доброчесності	Характер взаємодії	Вплив на формування доброчесності державних службовців
Ціннісне лідерство керівників	Демонстрація керівниками етичної поведінки, відповідального прийняття рішень та дотримання принципів публічної служби	Формує організаційну культуру доброчесності, сприяє утвердженню морально-етичних орієнтирів у професійній діяльності державних службовців
Службові стандарти та етичні кодекси	Нормативне визначення правил поведінки, професійних обов'язків і меж використання службових повноважень	Забезпечує інституційне закріплення принципів доброчесності та створює єдині правила службової поведінки
Управлінські механізми мотивації та відповідальності	Використання системи заохочень, дисциплінарних процедур і контролю за дотриманням етичних норм	Стимулює дотримання стандартів доброчесності та підвищує рівень відповідальності державних службовців
Організаційна культура державної служби	Інтеграція етичних цінностей, норм і стандартів у повсякденну діяльність органів влади	Сприяє формуванню стійких моделей доброчесної поведінки та підвищує довіру суспільства до державних інституцій

продовження таблиці 3

Професійний розвиток та етична освіта	Підготовка і підвищення кваліфікації державних службовців у сфері професійної етики та антикорупційної політики	Забезпечує формування компетентностей, необхідних для прийняття етичних управлінських рішень і дотримання принципів доброчесності
---------------------------------------	---	---

Джерело: складено авторами на основі [2,7,10,12,13]

Отже, удосконалення процесу формування доброчесності державних службовців у системі публічного управління потребує комплексного підходу, який поєднує розвиток ціннісного лідерства, удосконалення службових стандартів та формування ефективної етичної інфраструктури державної служби. Саме тому вдосконалення процесу формування доброчесності повинно здійснюватися у декількох взаємопов'язаних напрямках.

Одним із ключових напрямів є розвиток лідерства цінностей у системі державного управління. Керівники державних органів мають відігравати провідну роль у формуванні етичної організаційної культури, демонструючи власним прикладом дотримання принципів доброчесності, відповідальності та служіння суспільним інтересам. Ціннісне лідерство сприяє формуванню у державних службовців внутрішньої мотивації до етичної поведінки, що дозволяє забезпечити не лише формальне дотримання службових стандартів, але й утвердження доброчесності як внутрішньої професійної цінності.

Важливим напрямом удосконалення є також розвиток системи службових стандартів, які визначають правила та принципи професійної поведінки державних службовців. Удосконалення таких стандартів передбачає їх чітке нормативне закріплення, систематичне оновлення відповідно до сучасних вимог публічного управління та інтеграцію етичних принципів у повсякденну управлінську практику. Службові стандарти повинні не лише регламентувати межі використання службових повноважень, але й сприяти формуванню від-

повідальної управлінської поведінки, орієнтованої на забезпечення публічного інтересу та запобігання корупційним проявам.

Стратегічні цілі у сфері доброчесності можуть міститися в кількох урядових документах, що належать різним органам влади. У зв'язку з цим, рекомендується періодично надавати право міжвідомчому органу, наприклад, спільній робочій групі, до складу якої мають входити представники відповідних центральних органів виконавчої влади та органів нагляду, на підготовку аналітичного звіту про ризики для доброчесності публічних службовців. У цьому звіті можна було б формувати рекомендації та визначити пріоритети для всієї системи забезпечення доброчесності публічної влади.

Ще одним важливим напрямом є удосконалення системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Освітні програми у сфері публічного управління мають включати формування етичних компетентностей, розвиток навичок прийняття відповідальних управлінських рішень та засвоєння стандартів професійної поведінки. Такий підхід сприятиме формуванню стійких ціннісних орієнтацій державних службовців та підвищенню їхньої готовності діяти відповідно до принципів доброчесності у процесі виконання службових обов'язків.

Важливим напрямом удосконалення процесу формування доброчесності є також розвиток етичної інфраструктури державної служби, що включає систему нормативно-правових механізмів, інституцій контролю, процедур підзвітності та механізмів запобігання конфлікту інтересів. Ефективна етична інфраструктура сприяє інтеграції морально-етичних принципів у систему управління персоналом і створює умови для формування культури доброчесності у державних органах.

Крім того, важливим напрямом удосконалення є розвиток механізмів оцінювання та моніторингу рівня доброчесності державних службовців. Запровадження відповідних процедур дозволяє своєчасно виявляти корупційні ризики, оцінювати дотримання етичних стандартів та формувати ефективні механізми запобігання порушенням службової етики. Такий підхід сприяє підвищенню рівня

підзвітності державних службовців та зміцненню довіри суспільства до органів державної влади.

Висновки. Таким чином, удосконалення процесу формування доброчесності державних службовців під впливом лідерства цінностей та службових стандартів передбачає комплекс заходів, спрямованих на розвиток етичної культури державної служби, удосконалення нормативно-правових механізмів регулювання службової поведінки, підвищення рівня професійної компетентності державних службовців та формування ефективної системи інституційної підтримки доброчесності у публічному управлінні. Реалізація таких заходів сприятиме зміцненню принципів прозорості, підзвітності та відповідальності у діяльності органів державної влади.

ФОРМУВАННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ПІД ВПЛИВОМ ЛІДЕРСТВА ЦІННОСТЕЙ І СЛУЖБОВИХ СТАНДАРТІВ

У статті досліджено теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування доброчесності державних службовців у системі публічного управління під впливом лідерства цінностей та службових стандартів. Розкрито зміст поняття доброчесності як комплексної категорії, що поєднує морально-етичні, правові та організаційні аспекти діяльності державних службовців і визначає спрямованість їхніх дій на захист публічних інтересів.

Проаналізовано роль ціннісного лідерства у формуванні культури доброчесності в органах державної влади, зокрема через демонстрацію керівниками етичної поведінки, формування відповідних управлінських практик та створення організаційного середовища, орієнтованого на дотримання принципів професійної етики. Визначено значення службових стандартів як інституційного механізму забезпечення доброчесності, що включає систему нормативно закріплених правил службової поведінки, етичних кодексів, процедур контролю та відповідальності державних службовців.

Особливу увагу приділено аналізу сучасних викликів формування доброчесності державних службовців, серед яких виокремлено корупційні ризики та інституційні вразливості системи держав-

ного управління, вплив цифровізації публічного управління на етичні стандарти, а також проблеми формування ціннісних орієнтацій державних службовців у процесі професійної діяльності. Наголошено на необхідності формування комплексної етичної інфраструктури державної служби, що поєднує правові, організаційні та освітні механізми забезпечення доброчесності.

Обґрунтовано основні напрями удосконалення процесу формування доброчесності державних службовців, зокрема розвиток лідерства цінностей у системі публічного управління, інституційне зміцнення механізмів забезпечення доброчесності, впровадження сучасних методів оцінювання доброчесності у кадровій політиці державної служби, а також формування культури доброчесності як важливого елементу організаційної культури публічних інституцій. Запропоновано підходи до інтеграції етичних стандартів у систему управління персоналом державної служби та підвищення рівня професійної етичної компетентності державних службовців.

Ключові слова: доброчесність державних службовців, публічне управління, державна служба, ціннісне лідерство, службові стандарти, етичне лідерство, культура доброчесності, професійна етика державної служби, антикорупційні механізми, управління публічною доброчесністю.

Author Contributions: Conceptualization, V. M., and V. R; Writing – original draft, , V. M., and V. R; Writing – review & editing, V. M., and V. R; 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. Antonova, L., Bondarchuk, N., Shtyrov, O., & Sukhorukova, A. (2026). Antykoruptsiina polityka derzhavy v umovakh tsyfrovizatsii publichnoho upravlinnia yak determinanta formuvannia podatkovoi kultury v Ukraini [Anti-corruption policy of the state in the conditions of digitalization of public administration as a determinant of the formation of tax culture in Ukraine]. *Investytsii praktyka ta dosvid* 3, (pp. 351–360) [in Ukrainian].
2. Shtyrov, O., Antonova, L., & Sukhorukova, A. (2026). Podatkova kultura v systemi realizatsii efektyvnoi podatkovoi polityky: fokus na tsyfrovizatsiiu [Tax culture in the system of implementing effective tax policy: focus on digitalization]. *Investytsii praktyka ta dosvid* 2, (pp. 322–328) [in Ukrainian].
3. Salamatov, V. O. (2021). Etyka derzhavnoho sluzhbovtisia: teoretyko–metodolohichni aspekty [Ethics of a civil servant: theoretical and methodological aspects]. *Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka* 1 (25), (pp.135–146) [in Ukrainian].
4. Zakon Ukrainy Pro Derzhavnu sluzhbu vid 24.01.2026 r. No 889–VIII [Law of Ukraine on Civil Service 24, 2026, No 889–VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889–19#Text> [in Ukrainian].
5. Kryshtanovych, M., Antonova, L., Filippova, V., Dombrovska, S., & Pidlisna, T. (2022). Influence of COVID-19 on the functional device of state governance of economic growth of countries in the context of ensuring security. *International Journal of Safety and Security Engineering*, 12, 2, 193–199 [in English].
6. Zakon Ukrainy Pro zapobihannia koruptsii vid 07.02.2026 r. No 81700–VII [Law of Ukraine On Prevention of Corruption 07, 2026, No 81700–VII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700–18#Text> [in Ukrainian].
7. Beryslavska, O. M. (2014). Yevropeyskyi dosvid etyzatsii publichnoi sluzhby ta yii aktualnist dlia Ukrainy [European experience of ethicalization of public service and its relevance for Ukraine]. *Pravovi novely* 1, (pp.104–108) [in Ukrainian].
8. Zakon Ukrainy Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia vid 20.01.2026 r. No 2493–III [Law of Ukraine On Service in Local Government Bodies 20, 2026, No 2493–III]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493–14> [in Ukrainian].
9. Antonov, A., Prykhodko, I., & Antonova, L. (2023). Vprovadzhennia pryntsyipiv належного vriaduvannia yak instrument zmitsnennia demokratii

v Ukraini [Implementation of the principles of good governance as a tool for strengthening democracy in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok* 20, (pp. 285–302) [in Ukrainian].

10. Zakon Ukrainy Pro dostup do publichnoi informatsiivid 08.08.2025 r. No 2939–VI [Law of Ukraine About access to public information 08, 2025, No 2939– VI]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939–17#Text> [in Ukrainian].

11. Vasylevska, T. E. (2021). Etyka publichnoi sluzhby yak zasib zapobihannia ta protydii koruptsii [Public Service Ethics as a Means of Preventing and Counteracting Corruption]. *Naukovo–informatsiyni visnyk Akademii natsionalnoi bezpeky* 1–2, (pp. 68–76) [in Ukrainian].

12. Beglytsia, V., Antonova, L., Kozlova, L., Datsii, O., & Datsii, N. (2021). System of concepts communications of state institutions and society as the basis of national security and socio-economic stability. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(38), 549–556 [in English].

13. Antonova, L., Mishchenko, D., Bandura, I., Abdullayev, V., Dolhy, O. (2022). Interaction between public authorities and civil society institutions in the field of preventing and combating corruption Interacción y Perspectiva. *Revista de Trabajo Socia*, 12, 1, 76–92 [in English].

14. Zakon Ukrainy Pro zvernennia hromadian 24.01.2026 r. No 393/96–BP [Law of Ukraine On Citizens’ Appeals 24, 2026, No 393/96–BP]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96–%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].

15. Zakon Ukrainy Pro ochyshchennia vlady 31.03.2023 r. No 1682–VII [Law of Ukraine On Purification of Power 31, 2023, No 1682–VII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682–18> [in Ukrainian].

16. Antonov, A., Prykhodko, I., & Antonova, L. (2023). Vprovadzhennia pryntsyviv nalezhnoho vriaduvannia yak instrument zmitsnennia demokratii v Ukraini [Implementation of the principles of good governance as a tool for strengthening democracy in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok* 20, (pp. 285–302) [in Ukrainian].

17. Antonova, L., & Mokhova, Yu. (2022). Udoskonalennia mekhanizmv elektronnoho uriaduvannia v Ukraini v umovakh tsyfrovvykh peretvoren [Improving e-government mechanisms in Ukraine in the context of digital transformation]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok* 15, (pp. 10–29) [in Ukrainian].

18. Yemelianov, V. M., Shtyrov, O. M., Verba, S. M., Yaroshenko, L. S. (2020) Liderski yakosti na derzhavnii sluzhbi: problemni pytannia [Leadership Qualities in the Civil Service: Problematic Issues]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. № 10. Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2020.10.05> [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Володимир Мостовий, E-mail: volodymyr_mostovyi@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0009-0000-8639-2372>

Volodymyr Mostovyi, E-mail: volodymyr_mostovyi@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0009-0000-8639-2372>

Вікторія Радченко, E-mail: viktoria.radchenko.niko@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0000-9661-8996>

Viktoriia Radchenko, E-mail: viktoria.radchenko.niko@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0000-9661-8996>

Mostovyi, V., & Radchenko, V. (2026). Formation of integrity of civil servants under the influence of leadership, values and service standards. *Public Administration and Regional Development*, 31, 237-273. <https://doi.org/10.34132/pard2026.31.11>

DOI 10.34132/pard2026.31.12

Отримано: 06 травня 2025

Змінено: 10 серпня 2025

Принято: 21 грудня 2025

Опубліковано:

31 березня 2026

Received: 06 may 2025

Revised: 10 august 2025

Accepted: 21 december 2025

Published:

31 March 2026

**Natalia Hromadska
Maksym Tuz**

**ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF YOUTH
INVOLVEMENT IN DECISION-MAKING IN LOCAL
GOVERNMENT BODIES (USING THE EXAMPLE OF
MYKOLAIV TERRITORIAL COMMUNITY)**

The article presents a comprehensive study of the mechanisms and tools for involving youth in decision-making processes at the local government level in the context of decentralization and civil society development. The importance of active youth participation as a key resource for the socio-economic development of territorial communities and improving the quality of public administration is substantiated. The author analyzes modern national and international approaches to the formation and implementation of youth policy, as well as existing methods for assessing its effectiveness at the local level.

The paper proposes a comprehensive approach to determining the effectiveness of interaction between local government bodies and the youth community, which combines quantitative and qualitative indicators. Particular attention is paid to the activities of youth councils as an institutional mechanism for representing the interests of young people, the use of e-democracy tools, in particular electronic petitions, consultations and online surveys, as well as participatory budgeting practices as a form of direct participation of young citizens in the distribution of local resources. The article identifies and substantiates a system of key performance indicators (KPI), which allows for a

comprehensive assessment of not only the level and forms of youth involvement in local governance processes, but also the real impact of their participation on the adoption of management decisions, the formation of local policy and the socio-economic development of territorial communities. The proposed indicators cover the institutional, organizational and social dimensions of youth participation, which allows for a more objective and comparable analysis of the effectiveness of youth policy. Based on the analysis, practical recommendations have been formulated for improving the youth participation strategy, aimed at strengthening inclusiveness, transparency and efficiency of interaction, which, in turn, will contribute to ensuring the sustainable development of local self-government and strengthening trust between authorities and youth.

Keywords: *youth policy; local self-government; decision-making; youth participation; youth councils; civic engagement; management efficiency; territorial community.*

General statement of the problem. The current stage of development of local self-government in Ukraine, which takes place in the context of decentralization reforms and long-term military challenges, brings to the fore the problem of active involvement of citizens in the processes of formation and adoption of administrative decisions at the local level [12]. In this context, youth acquires special importance, which is considered as a strategic resource of the state and territorial communities, a carrier of innovative thinking, high adaptive potential, leadership qualities and the ability to social transformations. At the same time, despite the presence of significant potential, the level of real participation of young people in local governance remains insufficient and is often fragmentary or formal in nature.

The adoption in 2021 of the Law of Ukraine “On the Basic Principles of Youth Policy”, as well as the introduction in 2025 of amendments to the Law of Ukraine “On Local Self-Government in Ukraine”, which for the first time at the legislative level enshrined the right of young people from the age of 14 to participate in resolving issues of local

importance, significantly expanded the institutional opportunities for youth participation. At the same time, these regulatory innovations have actualized the need to develop and implement effective, accessible and efficient mechanisms for the practical implementation of declared rights, capable of ensuring the real influence of young people on local governance processes [5].

This problem is particularly acute in communities located near the war zone, in particular in the Mykolaiv urban territorial community. In such conditions, young people face increased risks of internal and external migration, a decrease in the level of civic activity, psychological exhaustion and a loss of a sense of involvement in the processes of community recovery and development. In this regard, the study of effective mechanisms for involving young people in local governance becomes particularly relevant, as it contributes not only to improving the quality of management decisions, but also to the formation of a sustainable, democratic and socially cohesive local environment focused on long-term development.

Analysis of recent research and publications. The issue of making managerial decisions in the public administration system has been the subject of research by many Ukrainian scientists, in particular V. Yemelyanov, V. Andriyash, N. Hromadska, O. Malikina and others, whose works highlight the theoretical principles of decision-making by government bodies, as well as approaches to increasing their validity and rationality. The issues of forming and implementing state youth policy, as well as mechanisms for involving youth in public governance processes, are reflected in the scientific works of T. Akimova, T. Lushagina, A. Solovyova, N. Shyshpanova, which analyze the development of youth councils, various participation practices, tools for consulting with youth, and the role of youth policy institutions in influencing management processes. At the same time, international experience in assessing the level and quality of youth participation, in particular the concept of R. Hart's "Ladder of Participation", is thoroughly researched in publications by the United Nations Children's Fund (UNICEF), the Council of Europe, and scholars working in the field of youth governance. Despite the presence of significant scientific achievements, the issues of practical

ensuring effective youth participation at the level of specific territorial communities, especially in conditions of military challenges and crisis transformations, remain insufficiently studied, which determines the relevance and scientific significance of the chosen topic.

Formulation of the purpose of the article (task statement). The purpose of the article is to assess the effectiveness of existing forms of youth participation in decision-making in local government bodies (using the example of the Mykolaiv territorial community).

Presentation of the main material of the study. In modern conditions, it is active, proactive and socially responsible youth that act as a key resource for the development of territorial communities, forming their human capital and innovative potential. Young people play an important role in the processes of updating local governance, implementing new approaches to community development and ensuring the long-term sustainability of the state as a whole. At the same time, the aggravation of the demographic crisis, the decline in the birth rate, as well as large-scale internal and external migration processes caused by the full-scale war of the Russian Federation against Ukraine, significantly complicate the involvement of young people in active public life.

According to the Ministry of Youth and Sports of Ukraine, after 2022, about 40% of young citizens were forced to change their place of permanent residence, which led to the disruption of social ties, a decrease in the level of civic activity and a weakening of the human resources potential of individual territorial communities [14]. In such conditions, communities deprived of active, conscious and involved youth risk losing their ability to recover, innovate and plan effectively. That is why the need for the formation of a holistic, systematic and proactive youth policy at the local level, aimed at creating favorable conditions for the self-realization of youth and their integration into management processes, is becoming more urgent.

An important element of such a policy is the development and implementation of effective mechanisms for the participation of young people in making management decisions in accordance with the principle of “nothing for youth without youth”, which involves the direct involvement of young people in the formation, implementation

and evaluation of policies that directly affect their lives [21]. The implementation of this principle contributes to increasing trust in local government bodies, the development of civic competences of young people and the formation of a sense of responsibility for the future of their own community [8; 22].

Youth participation in local government should be considered as part of a broader concept of civic participation, which encompasses various forms of citizen influence on decision-making processes [16]. Today, one of the most widespread and recognized tools for assessing the level of public influence on public policy is the Civic Participation Spectrum, developed by the International Association for Civic Participation (IAP2). According to this model, five successive levels of growth in civic influence are distinguished: informing, consulting, involving, collaborating, and empowering or delegating authority [17]. The use of this approach in working with youth allows not only to systematize the forms of their participation, but also to gradually increase the level of real influence of young people on local development processes.

It is worth noting that in scientific research, the issue of youth interaction with public authorities is most often considered through the prism of a multilevel participation model [1; 22]. Most scientists identify four basic levels of young people's involvement in public governance processes, which differ in the degree of influence on decision-making and the level of responsibility of the parties [10].

The first level is information, which involves one-way communication and is aimed at providing young people with relevant, reliable and accessible information about the activities of government bodies, opportunities for participation, the implementation of programs and projects, as well as increasing the general level of awareness and legal culture of young citizens [15].

The second level is consultation, which involves creating mechanisms for obtaining feedback from young people through surveys, consultations, focus groups or public discussions. At this stage, young people have the opportunity to express their own positions and proposals, but the final decision, as a rule, remains with public authorities.

The third level is dialogue, characterized by a deeper and more systematic communication between young people and government officials.

It involves a two-way exchange of views, joint discussion of problems and ways to solve them in the format of round tables, public hearings, working groups, youth forums, etc. At this level, a culture of cooperation is formed and the level of trust between the actors of interaction increases.

The fourth level is partnership, which is the highest level of youth involvement and involves joint responsibility for the development and implementation of management decisions [7]. Within the framework of partnership relations, it is possible to delegate certain powers, perform specific tasks, and involve youth in the implementation of community development programs and projects on an equal basis, which contributes to the formation of leadership competencies and strengthening the institutional capacity of the youth environment [10; 4].

Based on the theoretical provisions outlined above, in order to comprehensively assess the effectiveness of youth involvement in decision-making processes in local government bodies, a matrix for assessing the level of youth participation was developed using the example of the Mykolaiv city territorial community. The proposed tool allows you to systematize existing forms of participation, determine their compliance with the specified levels of involvement, and identify problematic aspects and potential areas for improving youth policy at the local level (Table 1).

Based on the Matrix for assessing the effectiveness of youth involvement in decision-making processes in local self-government bodies of the Mykolaiv city-territorial community, an appropriate scale for assessing the level of such participation was formed. The specified scale is an analytical tool that allows quantitatively and qualitatively to determine the degree of involvement of young citizens in management processes, as well as to assess the effectiveness of existing mechanisms for youth participation within the community. The developed scale provides for the generalization of results by individual indicators, which allows for a comprehensive assessment of the state of interaction between youth and local self-government bodies, to identify the strengths and weaknesses of the current practice of involving youth, and to determine priority areas for its further improvement. The use of this tool creates a basis for informed management decisions and the formation of a more effective youth policy at the local level (Table 2).

Table 1

Matrix for assessing the effectiveness of youth involvement in decision-making in local government bodies of the Mykolaiv city territorial community

Participa- tion level	Evaluation indicator	Evaluation indicator
Information	1. Data accessibility	1.1. Community documents open for free access (development strategy, budget, programs), especially those that concern or affect youth (availability of published youth programs, reports, etc.).
		1.2. Availability of draft official documents submitted for public discussion.
	2. Publicity of local government bodies	2.1. Official information resources focused on youth.
		2.2. Frequency of information updates active information of citizens.
		2.3. Youth awareness of local government activities and opportunities for participation.
		2.4. Qualitative reflection of the level of trust of youth in messages from the authorities.
	3. Relevance and clarity of information	3.1. Adaptability of messages for youth – simplicity of language, use of visual materials, explanation of why it is important for the younger generation.
		3.2. Correspondence of information channels to the needs of youth. Consultation 1. Ensuring conditions for youth participation

продовження таблиці 1

Consultation	1. Ensuring conditions for youth participation	1.1. Tools for collecting youth opinions (online surveys, public hearings on youth issues, electronic petitions, etc.).
		1.2. Availability of youth advisory and consultative bodies.
		1.3. Participation of youth in general public consultations, hearings, working committees and groups at local government units.
		1.4. Training and informal education activities for youth on youth participation processes.
		1.5. Strategic and planning documents developed with youth proposals.
	2. Openness and transparency of processes	2.1. Openness of meetings of commissions, executive committee, city council sessions.
		2.2. Taking into account youth proposals
	3. Ensuring a feedback system	3.1. Functioning of the application submission system.
Dialogue	1. Youth Council Activity	1.1. Number of Youth Council meetings per year; number of recommendations or decisions developed by the Youth Council and submitted for consideration to the City Council.
	2. Systematicity of Communication	2.1. To what extent is the interaction systemic, not random.
	3. Interaction with Vulnerable Groups of Youth	3.1. Creation of legal conditions for cooperation with vulnerable groups of youth (IDPs, LWO, NEET youth)

продовження таблиці 1

Partnership	1. Participation Budget	1.1. Functioning of the Participation Budget
		1.2. Functioning of competitions for programs, projects, events that are implemented in the community by youth NGOs at the expense of the budget of the Mykolaiv City Territorial Community.
	2. Institutionalization of Partnership	2.1. Degree of formalization of cooperation between the authorities and youth. This includes having signed memoranda, cooperation agreements with youth organizations, and including youth development goals in official community strategies.
		2.2. Permanent working groups outside the strategic planning process.

Source: compiled by the authors [11; 13]

In the process of assessing the effectiveness of involving young people in making management decisions in local government bodies of the Mykolaiv city territorial community, a set of complementary research methods was used, which ensured the comprehensiveness and objectivity of the results obtained.

In particular, an analysis of regulatory legal acts adopted by local government bodies of the Mykolaiv city council, which regulate the implementation of the functions of interaction with youth and the public, was used. This method allowed us to assess the level of regulatory support for youth participation, as well as the compliance of local acts with current legislation and state priorities in the field of youth policy [20].

An important place in the study was occupied by the analysis of official documentation, in particular reports, official letters, minutes of meetings of executive bodies of the city council, working groups, consultative and advisory bodies and other collegial formations. This made it possible to trace the actual practice of interaction between

authorities and youth and the level of their involvement in decision-making processes.

Table 2

Scale for assessing the effectiveness of youth involvement in decision-making in local self-government bodies of the Mykolaiv city-territorial community

Level of participation	Basic assessment criteria		Points awarded by criteria					Total points	
	Pointer	Indicators	0	0,25	0,5	0,75	1,0		
Informing	1	1.1.							
		1.2.							
	2	2.1.							
		2.2.							
		2.3.							
		2.4.							
	3	3.1.							
		3.2.							
Consultancy	1	1.1.							
		1.2.							
		1.3.							
		1.4.							
		1.5.							
	2	2.1.							
		2.2.							
	3	3.1.							
Dialogue	1	1.1.							
	2	2.1.							
	3	3.1.							

продовження таблиці 2

Partnership	1	1.1.							
		1.2.							
	2	2.1.							
		2.2.							

Source: compiled by the authors [11; 13]

In addition, an analysis of statistical data was carried out regarding the demographic structure of the community's youth, the level of their activity and participation in the implementation of youth programs and events. The use of this method made it possible to quantitatively characterize the state of youth participation and identify the main trends.

To deepen the analytical base, an analysis of public reports and open data of local government bodies, as well as the activities of youth consultative and advisory bodies, was used. This contributed to increasing the transparency of the study and made it possible to assess the openness and accountability of the authorities in the implementation of youth policy.

Considerable attention was paid to the content analysis of the official website and pages of local government bodies on social networks of the Mykolaiv city territorial community, which made it possible to assess the quality of information support for youth policy, the accessibility of information for young people, and the level of communication with the target audience [9].

A separate content analysis of the communication resources of the Youth Policy Council under the Mayor, in particular its pages on social networks, was conducted to determine the activity, thematic focus and involvement of young people in discussing topical issues.

In order to obtain primary empirical data, a questionnaire method was used, in which representatives of the Youth Policy Department of the Mykolaiv City Council, the Youth Policy Council under the Mayor, as well as young residents of the Mykolaiv city territorial community took part. The questionnaire made it possible to find out the level of awareness, attitude and assessment of young people regarding the effectiveness of existing participation mechanisms.

A group interview conducted with the joint participation of representatives of the Youth Policy Department, the Youth Policy Council under the Mayor and the youth of the community was a supplement to the quantitative methods. The use of this qualitative method made it possible to more deeply analyze the problematic aspects of interaction, identify barriers to participation and outline promising directions for the development of youth participation at the local level.

In order to identify the level of interest of young people in participating in decision-making processes at the community level, a comprehensive study of young residents of the Mykolaiv city territorial community was conducted. The study identified general characteristics of the situation of young people, their needs, motives and expectations, and conducted a comparative analysis of these aspects in different age groups. Based on the collected data, a socio-psychological portrait of a young person within the community was created, which allows for a deeper understanding of their characteristics and interests. To achieve maximum depth of the study, qualitative methods were used, in particular focus group discussions, which provided an opportunity to delve into the everyday experience of young people in detail. Thanks to this, their assessment of the current socio-economic situation, the state of implementation of youth policy, and the level of opportunities provided by the community for development and self-realization were recorded. The results obtained allow us to outline both the challenges and prospects for involving young people in active participation in community life and the formation of its strategic decisions.

Four focus groups, divided into age categories of 14-17, 18-23, 24-28, and 29-35, allowed us to track changes in the needs and behavioral orientations of young people depending on their life stage.

The results showed that participants aged 14-17 showed a particular interest in self-discovery, the formation of their own identity and social recognition. At this stage, they are actively shaping their future educational and professional trajectories, which makes their motivation unstable, and their worldview open to new opportunities and experiments. Young people in this category are extremely sensitive to the attitude of adults, so the issues of distrust from the older generation and the feeling

that their opinion is not taken into account in decision-making were often raised in discussions. They are aware of their limited life experience, while emphasizing their willingness to actively participate in community life if they are heard.

The main motive of young people aged 14-17 is the desire for self-expression through creativity, personal initiatives, participation in non-formal education and spaces where they can express themselves without pressure. At the same time, the environment does not always contribute to the realization of their potential: participants noted the lack of quality infrastructure, clubs and spaces for development, as well as the dangers of the information environment – manipulation, toxicity and the risk of emotional isolation. They express the need to develop practical skills – financial literacy, communication, planning and decision-making, as they feel a gap between the theoretical knowledge gained in school and real life challenges. The feeling of insecurity is the central emotion of this group, often reinforced by the lack of support from adults, limited resources and the fear of being unheard.

The focus group participants aged 18-23 are in the transition phase from education to adulthood, when a clearer idea of the future is being formed, but at the same time a sense of uncertainty remains. They strive for independence, but often face limited opportunities to realize their own ambitions. The main needs of this group are related to stability, access to quality education, opportunities for professional development and gaining practical experience. Young people note that the labor market does not always meet their expectations, and educational programs do not guarantee real career prospects, which stimulates the desire to travel, migrate or look for alternatives outside their hometown or country. Despite the desire for mobility, young people aged 18-23 demonstrate an active civic position, although such participation is often episodic or short-term. They feel the need for mentoring support and training focused on practical skills: financial literacy, entrepreneurship, time management and communication. Young people also emphasize that information about available opportunities is often fragmented or not sufficiently accessible, which reduces motivation to actively participate. The key fear of this category is the risk of “getting stuck” in a state of uncertainty and not finding a foothold for personal and professional development.

Young people aged 24-28 in focus groups noted that the transition to adulthood is accompanied by a desire for stability, financial independence and professional development. This group already has some work, volunteer and educational experience, therefore demonstrating a more critical thinking and pragmatic approach to life. Also important is the growing sense of responsibility and increased demands for quality of life, in particular for job stability, access to social and medical services, as well as professional prospects. During the discussions, young people focused on instability and exhaustion caused by the economic situation, martial law and a high level of uncertainty. They emphasize the need to support the development of entrepreneurship, career growth and access to quality training programs. It is important to develop mentoring as a mechanism for transferring experience, as well as creating platforms for developing professional skills and self-realization. At the same time, this group faces the risk of emotional burnout, a feeling of being “stuck” and an accumulation of responsibilities, which limits their creativity and flexibility.

The social activity of young people aged 24-28 remains, but becomes more selective and pragmatic. They are willing to join projects that benefit personal or professional development, but are less inclined to long-term participation in communities without clearly defined results or support. At this age, the need for a balance between work and personal life also increases, which affects the structure of their activity. One of the key risks for this group is emigration and the search for better opportunities, which can reduce the human resource potential and social capital of the community.

The focus group of young people aged 29-35 showed the most formed outlook on life, high responsibility for professional and family development and a clear awareness of their own needs and opportunities. Young people in this category have significant professional experience and extensive social connections, which allows them to act as experts, mentors and leaders in communities.

At the same time, they face serious systemic challenges: limited career opportunities, lack of affordable housing, lack of quality medical and educational services, as well as constant work and family stress. Participants often feel “at the limit of opportunities” when their devel-

opment is slowed down by external factors – economic instability, poor quality infrastructure and limited access to professional growth. This leads to exhaustion, burnout and lack of time for self-development and participation in public life.

The social activity of young people aged 29-35 becomes selective and focused on those areas that directly affect the quality of life of their families – urban planning, security, territorial development, ecology and infrastructure. At the same time, they have a high potential to participate in strategic processes, including managerial decision-making and policy development, but their involvement is limited by distrust in institutions and the lack of mechanisms for real influence. The main risks for this group are emotional and professional burnout, outflow of personnel abroad, and decreased motivation for civic engagement.

A comparative analysis of four age groups indicates that young people in the Mykolaiv urban-territorial community have significant potential for civic engagement, creativity, and personal development, provided that appropriate conditions and opportunities for participation are created. At the same time, the study revealed significant differences between age categories in terms of motivations, expectations, and obstacles that young people face. This emphasizes the need to apply a differentiated approach to developing youth policy that takes into account the specific needs of each age group. An important general conclusion is that young people do not demonstrate reluctance to participate in community life, but they need transparent and effective mechanisms for influencing decision-making. A sense of distrust in institutions and the lack of effective engagement tools remain among the main barriers to youth activism.

The assessment of the effectiveness of youth involvement in decision-making processes in local government bodies of the Mykolaiv city territorial community showed that the study participants discussed the advantages and disadvantages of only those participation mechanisms in which they directly participated. Among the tools that received the largest number of responses during group discussions were: public budget, electronic petitions, parliamentary appeals, direct action actions (protests, rallies), participation in round tables and working groups, attending receptions of local government officials, public hearings, youth

council activities, and informal learning. The methods of involvement that young people were least aware of included general meetings of residents at their place of residence and public expertise.

Based on the research conducted and the applied scale for assessing the effectiveness of youth involvement, participation scores were calculated for each level of involvement (Table 3), which allows assessing both qualitative and quantitative aspects of youth participation in decision-making processes at the local level.

The participation score was calculated using the formula:

$$B = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{m_i} I_{ij} \quad \text{where:}$$

B – participation score;

n – number of indicators that were included in the basic assessment criteria;

m_i – number of indicators in indicator i;

I_{ij} – score of indicator j in indicator i.

The assessment of the effectiveness of youth involvement in the decision-making process in local government bodies of the Mykolaiv city territorial community indicates that the community has already created basic and at the same time significant institutional and procedural principles, which are a necessary prerequisite for the development of active youth participation. The results of the analysis conducted at four levels of involvement – information, consultation, dialogue and partnership – demonstrate the heterogeneous effectiveness of the functioning of various components of youth participation. Some of them work quite effectively and already provide real influence of youth on decision-making, while others are at the initial stage of institutionalization and require systematic improvement and development.

The youth involvement effectiveness assessment matrix (Table 4) allows you to clearly see the strengths and weaknesses of existing participation mechanisms, reflecting their structural organization and practical implementation. On its basis, you can draw a generalized conclusion about the current state of youth participation in the community

and identify priority areas for further development of youth involvement policy.

Table 3

Results of calculation of the effectiveness of youth involvement in decision-making in the local government of Mykolaiv city territorial community

Level of participation	Basic assessment criteria		Points awarded by criteria					Total points	
	Pointer	Indicators	0	0,25	0,5	0,75	1,0		
Informing	1	1.1.	-	-	-	-	+	1,75	6,25
		1.2.	-	-	-	+	-		
	2	2.1.	-	-	-	-	+	3	
		2.2.	-	-	-	-	+		
		2.3.	-	-	+	-	-		
		2.4.	-	-	+	-	-		
	3	3.1.	-	-	+	-	-	1,5	
3.2.		-	-	-	-	+			
Consultancy	1	1.1.	-	-	-	-	+	4,75	6,5
		1.2.	-	-	-	-	+		
		1.3.	-	-	-	-	+		
		1.4.	-	-	-	-	+		
		1.5.	-	-	-	+	-		
	2	2.1.	-	+	-	-	-	0,75	
		2.2.	-	-	+	-	-		
	3	3.1.	-	-	-	-	+	1	
Dialogue	1	1.1.	-	-	-	-	+	1	3
	2	2.1.	-	-	-	-	+	1	
	3	3.1.	-	-	-	-	+	1	
Partnership	1	1.1.	-	-	-	-	+	2	4
		1.2.	-	-	-	-	+		
	2	2.1.	-	-	-	-	+	2	
		2.2.	-	-	-	-	+		

Source: compiled by the authors

Table 4

Matrix of effectiveness of youth involvement in decision-making in local government bodies of Mykolaiv city territorial community

Level of participation	Indicators	Score (score/maximum score)	
Information	1. Data accessibility	1,75/2,0	6,25/8,0
	2. Publicity of local government bodies	3,0/3,0	
	3. Relevance and clarity of information	1,5/2,0	
Consultation	1. Ensuring conditions for youth participation	4,75/5,0	6,5/8,0
	2. Openness and transparency of processes	0,75/2,0	
	3. Ensuring a feedback system	1,0/1,0	
Dialogue	1. Youth council activity	1,0/1,0	3,0/3,0
	2. Systematic communication	1,0/1,0	
	3. Interaction with vulnerable youth groups	1,0/1,0	
Partnership	1. Participation budget	2,0/2,0	4,0/4,0
	2. Institutionalization of partnership	2,0/2,0	

Source: compiled by the authors

The matrix data at the level of participation “Information” demonstrate a fairly high level of ensuring openness, accessibility and content quality of information resources of the Mykolaiv City Council and its subordinate structures. Particularly high indicators are noted for the components “Data accessibility” (1.75/2.0) and “Publicity of local government bodies” (3.0/3.0), which indicates not only the availability of information in open access, but also its sufficient quality and structure.

This means that electronic resources, official websites, pages on social networks and channels of operational information perform their function effectively, providing young residents with the necessary data on the activities of government bodies, the implementation of programs and projects, opportunities for participation and initiating proposals. At the same time, the indicator “Relevance and clarity of information” received a slightly lower score (1.5/2.0), which indicates the need for additional adaptation of information messages to the specific needs of the youth audience. The value of this indicator reflects not only the regularity of resource updates, but also their stylistic accessibility, ease of presentation, and the use of modern communication formats. Youth as a social group usually focuses on fast, interactive, and visually structured ways of obtaining information. Therefore, the relative insufficiency of this component emphasizes the need to strengthen communication interaction with youth, actively use modern media formats, and create special “youth information packages” that would contain structured and accessible information about local government decisions.

In general, the level of information in the Mykolaiv city territorial community can be characterized as sufficiently developed and systematic. Unlike many other communities, the community has clear, open, and multi-channel communication practices that meet the basic standards of good governance. At the same time, the lack of targeted adaptation of information content to the needs of youth reduces the effectiveness of information as a stimulus for the active participation of young people in the life of the local community and the activities of government bodies [6].

The generalization of the assessment results by the level of “Consultation” reveals a certain asymmetry between the availability of public participation tools and their real effectiveness. The highest score was given to the indicator “Providing conditions for youth participation” (4.75/5.0), which indicates the systematic work of the community in creating opportunities for youth participation. This includes conducting consultations, organizing surveys, using electronic interaction tools, and ensuring the availability of various mechanisms for influencing decision-making.

At the same time, the indicator “Openness and transparency of consultation processes” received a significantly lower score (0.75/2.0),

which indicates the existence of problems of institutional transparency and accountability regarding how exactly youth proposals are taken into account. Although consultations are held, their results are not sufficiently systematized and are not always made public in formats convenient for youth. This creates a situation where young participants may perceive the consultation mechanism as formal, even if their proposals are actually taken into account by the authorities.

At the same time, the assessment of the systematicity of feedback reached the maximum value (1.0/1.0), which indicates the presence of effective mechanisms for recording feedback. However, they are probably not fully integrated with the transparency mechanisms of consultation, which is why young people do not always have the opportunity to understand to what extent their opinion influenced the final decisions and why such decisions were made.

Thus, in the area of consultation, the Mykolaiv city territorial community demonstrates a high level of openness of the existing participation tools, but their effectiveness in terms of perception by young people remains insufficiently high. The analysis shows that the community has significant potential to transform the consultation mechanism into a systemic tool for regular and structured interaction between authorities and youth. At the same time, to achieve this, it is necessary to implement more transparent and public procedures that would allow for a clear demonstration of the results of consultations and show how young people's proposals are taken into account when making decisions. The level of dialogue in the Mykolaiv city territorial community demonstrates high indicators for all assessed components, in particular the activity of the youth council (1.0/1.0), systematic communication (1.0/1.0) and interaction with vulnerable groups of youth (1.0/1.0). This indicates that the institutional mechanisms of constant dialogue between youth and authorities function stably and effectively.

The indicator of youth council activity is particularly important. The Youth Council under the Mayor, in accordance with the Regulations on its activities, performs a wide range of functions: from consulting and monitoring to representing the interests of youth and initiating its own projects. Analysis of documents confirms that the Youth Council is a real

subject of youth policy, not a nominal structure. Its activities correspond to modern approaches to youth participation, enshrined in legislation and international standards. The effective work of the council contributes to building trust, attracting new members and disseminating best practices of youth self-government.

The indicator of systematic communication shows that joint events, round tables, working meetings, consultations and regular discussions of youth policy are permanent. The community demonstrates openness to discussing youth initiatives and creates conditions for their implementation.

The indicator of interaction with vulnerable groups of youth confirms the presence of an inclusive approach that covers not only active youth, but also representatives of socially vulnerable categories. This approach meets the standards of the European Charter for Youth Participation and the recommendations of international organizations.

In general, the level of dialogue in the community can be assessed as high and sufficiently institutionalized, which creates a solid foundation for the transition to even higher levels of youth participation – partnership and co-management.

The level of partnership also demonstrates almost maximum scores for key indicators. In particular, the indicator “Participatory Budget” received a score of 2.0/2.0, and the overall result for the block – 4.0/4.0. This indicates that the mechanisms for financial participation of youth in the decision-making process not only exist, but are also practically implemented, providing young people with real opportunities to influence the development of the community.

The institutionalization of partnership, which received the highest possible score (2.0/2.0), indicates that the Mykolaiv city territorial community has created appropriate conditions for the full participation of youth in the processes of management and decision-making. In particular, this means:

- the presence of co-management procedures that regulate the interaction of youth and government bodies [19];
- the functioning of consultative and advisory structures that ensure the possibility of systematic youth contribution to policy-making;

- the implementation of public budgets or participatory budgets that give youth a direct influence on the distribution of community resources;
- the provision of youth participation in working groups, commissions and collegial bodies, which allows them to be actively involved in management processes and decisions [3];
- the existence of an institutional framework for the integration of youth into budget and management processes on an ongoing basis.

This level of partnership allows us to consider young people as full participants in local politics, capable not only of consulting or discussing issues, but also of directly influencing decision-making. This is an extremely important achievement, since partnership, according to the model of R. Hart, is the highest level of youth participation, where young people actively co-decide issues of community development, taking real responsibility for the results [2].

Summarizing the above, we can state that the Mykolaiv city territorial community is already at the stage of transition from basic forms of youth participation, such as informing and consulting, to more developed levels of co-management and partnership. Analysis of the effectiveness matrix shows a combination of numerous strengths and individual problematic aspects. The strengths include transparency of communications, high activity of the youth council, the presence of institutionalized procedures for involving young people and the functioning of the participatory budget. At the same time, there are certain challenges, including insufficient adaptation of information resources to the needs of young people and limited transparency of consultation processes, which affects the perception of the effectiveness of their involvement by young people. This combination of positive and problematic elements is typical for most Ukrainian communities and indicates the potential for further development of youth participation by improving existing mechanisms [18].

Conclusions. Thus, the effectiveness of youth participation in the Mykolaiv city territorial community can be assessed as a high level, which demonstrates not only the activity of youth, but also significant potential for further development. There is a pronounced trend towards increasing youth involvement in various spheres of community life, including

decision-making at the local government level, the implementation of social and cultural initiatives, as well as participation in community development programs and civic activism projects.

The community has created favorable conditions for the systematic involvement of youth, in particular due to the availability of institutional mechanisms, a resource base and programs to support youth initiatives. This allows young people to take an active part in shaping local policies, influence decision-making processes and develop responsible citizenship skills. The existing prerequisites include well-established communication between government bodies and youth organizations, the availability of platforms for discussing current community problems, as well as mechanisms for financing and supporting projects aimed at youth development.

Mykolaiv city territorial community has the potential to become a model of a modern model of youth policy, which combines democratic governance, active citizen participation, the formation of social responsibility and ensuring sustainable development. Such a model provides for a comprehensive approach that covers educational, cultural, social and economic aspects of youth development, and can serve as an example for other communities that seek to increase the level of youth activity and the integration of young people into governance processes. Thanks to systemic support and a favorable institutional environment, young people in the community not only actively participate in existing processes, but also initiate their own projects and initiatives aimed at improving social infrastructure, developing the cultural environment and strengthening civic positions. This indicates that Mykolaiv city territorial community is on the path to forming a sustainable, open and inclusive system of youth policy, capable of providing a long-term positive impact on the development of the entire community.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ)

У статті здійснено комплексне дослідження механізмів та інструментів залучення молоді до процесів прийняття рішень на рівні місцевого самоврядування в умовах децентралізації та розвитку громадянського суспільства. Обґрунтовано значення активної участі молоді як ключового ресурсу соціально-економічного розвитку територіальних громад та підвищення якості публічного управління. Автором проаналізовано сучасні національні та міжнародні підходи до формування й реалізації молодіжної політики, а також наявні методики оцінювання її ефективності на місцевому рівні.

У роботі запропоновано комплексний підхід до визначення результативності взаємодії органів місцевого самоврядування з молодіжною спільнотою, який поєднує кількісні та якісні показники. Особливу увагу приділено діяльності молодіжних рад як інституційного механізму представництва інтересів молоді, використанню інструментів електронної демократії, зокрема електронних петицій, консультацій та онлайн-опитувань, а також практикам партисипативного бюджетування як формі прямої участі молодих громадян у розподілі місцевих ресурсів.

У статті виокремлено та обґрунтовано систему ключових показників ефективності (КПІ), яка дає змогу комплексно оцінити не лише рівень та форми залученості молоді до процесів місцевого управління, але й реальний вплив її участі на ухвалення управлінських рішень, формування місцевої політики та соціально-економічний розвиток територіальних громад. Запропоновані показники охоплюють інституційний, організаційний та соціальний виміри молодіжної участі, що дозволяє здійснювати більш об'єктивний і порівнюваний аналіз результативності молодіжної політики. На основі проведеного аналізу сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегії молодіжної участі, спрямовані на посилення інклюзивності, прозорості та ефективності взаємодії, що, у свою чергу, сприятиме забезпеченню сталого розвитку

місцевого самоврядування та зміцненню довіри між владою і молоддю.

Ключові слова: молодіжна політика; місцеве самоврядування; прийняття рішень; молодіжна участь; молодіжні ради; громадська активність; ефективність управління; територіальна громада.

Author Contributions: Conceptualization, N. G., and M. T.; Writing – original draft, N. G., and M. T.; Writing – review & editing, N. G., and M. 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.Aketina, O.V., Hromadska, N. A. (2014). Suchasni osoblyvosti politychnoi komunikatsii ta yii proiavy v informatsiinomu suspilstvi [Modern features of political communication and its manifestations in the information society]. *Naukovi pratsi [Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu «Kyievo-Mohylianska akademiia»]. Seriiia : Politolohiia*. T. 248, Vyp. 236. Retrieved from: <https://politics.chdu.edu.ua/article/view/55595> [in Ukrainian].

2.Akimova, T. (2021). Zaluchennia molodi do pryiniattia rishen: orhanizatsiino-upravlinskyi aspekt [Involving youth in decision-making: organizational and managerial aspect]. *Naukovi perspektyvy*. № 5(11). Retrieved from: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5\(11\)-10-25](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5(11)-10-25) [in Ukrainian].

3.Andriiash, V.I., Hromadska, N. (2020). Efektyvnist pryiniattia derzhavno-upravlinskykh rishen: osoblyvosti vykorystannia politychnoho analizu [Effectiveness of state and managerial decision-making: features of using political analysis]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. № 8. Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2020.08.05> [in Ukrainian].

4.Hromadska, N. (2024). Analitychni tsentry v suchasni Ukraini: vyklyky ta perspektyvy rozvytku [Think Tanks in Modern Ukraine: Challenges and Development Prospects]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. № 24. Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.13> [in Ukrainian].

5.Hromadska, N. A. (2023). Sotsialnyi dialoh yak instrument vyrishennia problem molodizhnoi zainiatosti v Ukraini v umovakh viiny [Social Dialogue as a Tool for Solving Youth Employment Problems in Ukraine in Wartime]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. № 20. Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2023.20.05> [in Ukrainian].

6. Yemelianov, V. M., Shtyrov, O. M., Verba, S. M., Yaroshenko, L. S. (2020) Liderski yakosti na derzhavni sluzhbi: problemni pytannia [Leadership Qualities in the Civil Service: Problematic Issues]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. № 10. Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2020.10.05> [in Ukrainian].

7.Yemelianov, V.M. (2012). Rozvytok partnerskykh vidnosyn biznesu i vlady v systemi derzhavnoho upravlinnia stalym rozvytkom Ukrainy: teoriia, metodolohiia, praktyka : monohrafiia [Development of partnership relations between business and government in the system of public administration of sustainable development of Ukraine: theory, methodology, practice: monograph]. Mykolaiv : Yemelianova T. V. 419 s. [in Ukrainian].

8. Yemelianov, V.M., Shemchuk, Yu.V., Andriash, V.I. (2016). Vzaïmodiia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia z terytorialnoiu hromadoiu: komunikatyvnyi aspekt [Interaction of local government bodies with the territorial community: communicative aspect]. *Naukovi pratsi : naukovo-metodychnyi zhurnal*. Vyp. 255. T.267. *Derzhavne upravlinnia*. Mykolaiv : Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly. S. 66-73. [in Ukrainian].

9. Ivaniï, O. (2025). Mekhanizmy zaluchennia hromadskosti do stratehichnoho upravlinnia terytorialnymy hromadamy v umovakh detsentralizatsii [Mechanisms of public involvement in strategic management of territorial communities in the context of decentralization]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia*. № 33. Retrieved from: <https://doi.org/10.35432/tisb332025331764> [in Ukrainian].

10. Leuta, O.S., Psota, O.V. (2018). Elektronni petytsii yak novyi mekhanizm komunikatsii vlady ta suspilstva [Electronic petitions as a new mechanism of communication between government and society]. Retrieved from: http://lsej.org.ua/3_2018/11.pdf [in Ukrainian].

11. Lushahina, T., Soloviova, A. (2021). Osoblyvosti vzaïmodii molodi z orhanamy derzhavnoi vlady ta mistsevoho samovriaduvannia [Peculiarities

of youth interaction with state authorities and local self-government bodies]. *Naukovyi zhurnal «POLITYKUS»*. Vypusk 2. S. 47-52. [in Ukrainian].

12. Malikina, O., Hromadska, N., Andriash, V. I. (2021) Otsiniuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: modeli ta kryterii [Evaluation of state and administrative decisions: models and criteria]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. №9. Retrieved from: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.9.3> [in Ukrainian].

13. Metodolohiia otsinky hromadianskoi uchasti u pryiniatti politychnykh rishen na rivni terytorialnykh hromad (2024). [Methodology for assessing civic participation in political decision-making at the level of territorial communities]. Hromadska orhanizatsiia «Ievropeyskyi dialoh». Lviv : HO «Ievropeyskyi dialoh». Retrieved from: <https://dialog.lviv.ua/wp-content/uploads/2024/07/Metodologiya-otsynki-gromadyanskoyi-uchasti.pdf> [in Ukrainian].

14. Ministerstvo molodi ta sportu Ukrainy. Blyzko 40% molodykh liudei vymusheno zminyly svoje postiine mistse prozhyvannia (2023) [Ministry of Youth and Sports of Ukraine. About 40% of young people were forced to change their permanent place of residence]. Uriadovi portal. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/news/minmolodsportu-blizko-40-molodih-lyudej-vimusheno-zminili-svoje-postijne-misce-prozhivannia> [in Ukrainian].

15. Palahniuk, Yu. V., Faichuk, O. L., Kostieva, T. B. (2019). Osoblyvosti sotsialnoi aktyvnosti molodi Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [Peculiarities of social activity of Ukrainian youth in the context of European integration]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia*. № 2. Retrieved from: https://el-zbirn-du.at.ua/2019_2/20.pdf [in Ukrainian].

16. Solovykh V., Radionova L., Karotieieva H. (2015) Hromadska uchast yak odyn z bazovykh elementiv partysypatyvnoi demokratii [Public participation as one of the basic elements of participatory democracy]. Tsyfrovyi repozytorii KhNAMH. Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/33757551.pdf> [in Ukrainian].

17. Susskind, L., & Carson, L. (2008). The IAP2 Spectrum: Larry Susskind, in Conversation with IAP2 Members. *International Journal of Public Participation*. № 2 (2). P. 67-84. [in English].

18. Torkhova N., Andriash V. (2018) Komunikatsiina stratehiia yak instrument formuvannia zviazkiv z hromadskistiu u sferi publichnoho upravlinnia: osoblyvosti zastosuvannia v orhanakh pravosuddia [Communication strategy as a tool for forming public relations in the sphere of public administration: features of application in judicial bodies]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. № 2. Retrieved from: <https://doi.org/10.26693/pard2018.02.217> [in Ukrainian].

19. Shyshpanova N.O. (2024) Zaluchennia molodi do publichnoi sfery rehioniv: propozyitsii efektyvnykh modelei kariernoho rozvytku [Involving youth in the public sphere of regions: proposals for effective career development models]. *Ahrosvit*. № 22. Retrieved from: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.22.98> [in Ukrainian].

20. Shulha, A.A., Yemelianov, V. M. (2017) Normatyvno-pravove zabezpechennia reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia ta obiednannia terytorialnykh hromad v Ukraini [Regulatory and legal support for the reform of local self-government and the unification of territorial communities in Ukraine]. *Naukovi pratsi [Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu «Kyievo-Mohylianska akademiia»]*. Serii : Derzhavne upravlinnia. T. 290, Vyp. 278. [in Ukrainian].

21. Yak sohodni formuietsia molodizhna polityka v hromadakh: tezy z bryfinhu meriv. Portal «Detsentralizatsiia» (2024). [How youth policy is formed in communities today: theses from the mayors' briefing. Portal «Decentralization»]. Retrieved from: <https://decentralization.ua/news/18431> [in Ukrainian].

22. Nadiia Torkhova, Viktoriia Andriash, Alexander Yevtushenko, Oksana Malikina. Organizational forms of Public relations and media management in the Justice system of Ukrainian. *Viešoji politika ir administravimas public policy and administration*. 2020, T. 19, №. 4 / 2020, Vol. 19, № 4, p. 169-182. Retrieved from: <https://doi.org/10.13165/VPA-20-19-4-12>

Відомості про авторів / Information about the Authors

Наталя Громадська, к. політ. наук, доцент кафедри соціології та політології факультету політичних наук Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: gromnatato4ka@gmail.com, orcid: [https:// orcid.org/0000-0002-2310-3489](https://orcid.org/0000-0002-2310-3489)

Natalia Hromadska, Candidate of Political Sciences, Associate Professor of the Department of Sociology and Political Science, Faculty of Political Sciences, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: gromnatato4ka@gmail.com, orcid: [https:// orcid.org/0000-0002-2310-3489](https://orcid.org/0000-0002-2310-3489)

Максим Туз, магістрант кафедри публічного управління та адміністрування Юридичного факультету Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: maksim.tuz@gmail.com

Tuz Maksym, master's student of the Department of Public Administration and Management, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: maksim.tuz@gmail.com

Hromadska N. & Tuz, M. (2026). Assessment of the effectiveness of youth involvement in decision-making in local government bodies (using the example of Mykolaiv territorial community). *Public Administration and Regional Development*, 31, 274-302. <https://doi.org/10.34132/pard2026.31.12>

DOI 10.34132/pard2026.31.13

Отримано: 22 серпня 2025
Змінено: 28 листопада 2025
Прийнято: 02 лютого 2026
Опубліковано:
31 березня 2026

Received: 22 august 2025
Revised: 28 november 2025
Accepted: 02 february 2026
Published:
31 march 2026

Viktor Sychenko
Svitlana Rybkina
Elmira Sokolova
Arthur Horin

INTEGRATION OF QUALITY ASSURANCE MECHANISMS INTO PUBLIC MANAGEMENT OF STARTUP ECOSYSTEMS

The aim of the study was to develop a conceptual model for integrating quality assurance mechanisms into public management of start-up projects and to empirically verify the impact of government quality tools on the level of development of the entrepreneurial environment in an international comparative context.

Materials and methods: The empirical basis of the study is a balanced panel of 30 countries for 2013-2023, covering countries with varying levels of startup ecosystem development, from recognized leaders to countries with transition economies. The statistical basis is formed on the basis of five verified international sources: Global Startup Ecosystem Index, Worldwide Governance Indicators, Corruption Perceptions Index, Global Innovation Index, and World Bank data on GDP. The main method is a two-way panel regression model with fixed effects of countries and time.

Results: Regression analysis confirmed the statistical significance of all four government predictors ($p < 0.05$) and established their hierarchy in terms of influence: quality of the innovation environment ($\beta = 0.38$), transparency of public administration ($\beta = 0.29$), effectiveness of state coordination ($\beta = 0.25$), and quality of the regulatory environment

($\beta = 0.22$). The synergistic nature of simultaneous reform of several components, exceeding the sum of their individual effects, was revealed. A scenario analysis for Ukraine showed that achieving the transparency and quality of the innovation environment at the level of Poland could increase the startup ecosystem index by 12-14 points, moving it to a higher cluster in international rankings.

Conclusions: The results refute the widespread belief that regulatory simplification is a key tool for the development of startup ecosystems. Systemic integration of quality assurance mechanisms into public administration, primarily in the direction of developing innovative infrastructure and improving integrity, is a much more effective strategy than selective regulatory reforms. The proposed four-level conceptual model can serve as an analytical basis for the development of state strategies for a supportive system of innovative entrepreneurship.

Keywords: public administration, startup ecosystem, quality assurance mechanisms, innovative environment, transparency of public administration, regulatory quality, innovative entrepreneurship.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Розвиток інноваційної економіки в сучасному світі корелюється зі зростанням кількості та ролі стартапів як ключових суб'єктів технологічних змін, що зумовлюють необхідність переосмислення підходів галузевого публічного управління. В умовах глобальної конкуренції якість управлінських рішень, прозорість регуляторного середовища та ефективність інституційних механізмів стають вирішальними чинниками конкурентоспроможності національних інноваційних систем. За даними Global Startup Ecosystem Report 2023, глобальна вартість стартап-проектів досягла 3,8 трлн доларів США, тоді як розрив між провідними та країнами-аутсайдерами щорічно збільшується. Це свідчить про те, що наявність підприємницького потенціалу є необхідною, але недостатньою умовою. Центральна дослідницька гіпотеза, щодо того, що розвиток стартап-проектів прямо залежить від ефективності урядових інструментів, зокрема впровадження стандартів якості, прозорості та розбудови мережевої

взаємодії [13]. Для її перевірки обрано метод панельної регресії з фіксованими ефектами на міжнародних даних 30 країн за 11 років, що забезпечує статистичну потужність і можливість контролю за ненайвими факторами. Відтак, незважаючи на доволі значну кількість наукових праць й досліджень, що присвячені певним аспектам публічного управління інноваційною діяльністю, питання системної інтеграції механізмів забезпечення якості у публічне управління стартап-екосистемами залишається недостатньо дослідженим як у теоретичному, так і в прикладному вимірах.

Матеріали і методи дослідження. Гіпотеза дослідження полягає в тому, що розвиток стартап-екосистем (та розвиток системи стартап-проектів) прямо залежить від ефективності урядових інструментів, зокрема впровадження стандартів якості, сприянню прозорості галузевого публічного управління й розбудови засад мережевої взаємодії між ключовими інституційними акторами. Емпіричну базу дослідження складає збалансована панель 30 країн за 2013–2023 роки. Вибірка є цілеспрямовано стратифікованою і охоплює чотири кластери: країни-лідери щодо впровадження стартап-проектів (США, Швеція, Сінгапур, Фінляндія, Данія, Нідерланди, Швейцарія, Ізраїль, Канада, Австралія, Велика Британія, Німеччина), країни вище середнього рівня (Ірландія, Франція, Естонія), країни середнього рівня (Іспанія, Португалія, Польща, Чехія, Китай), а також країни нижче середнього рівня та аутсайтери (Угорщина, Бразилія, Румунія, Туреччина, Індія, ПАР, Україна, Єгипет, Нігерія, Пакистан). Така структура забезпечує необхідну гетерогенність вибірки, інструментально підтримує зовнішню валідність отриманих висновків й можливість міжкластерного огляду та порівняння. Статистичну базу складають п'ять верифікованих міжнародних джерел відкритого доступу. Залежною змінною слугує Глобальний індекс стартап-екосистем (Global Startup Ecosystem «GSEI»), що відображає рівень розвитку підприємницького середовища країни. Як незалежні змінні використано якість регулювання (Regulatory Quality, «RQ») та ефективність уряду (Government Effectiveness, «GE») за даними Світового банку (WGI) як операціоналізацію регуляторних стандартів і мережевої взаємодії; індекс сприйняття коруп-

ції (Corruption Perceptions Index, «CPI», Transparency International) як міру прозорості та доброчесності; Глобальний інноваційний індекс (Global Innovation Index, «ГІІ») як показник якості інноваційного середовища. Контрольною змінною виступає ВВП (на душу населення за паритетом купівельної спроможності) World Bank «WDI», що нейтралізує вплив загального рівня економічного розвитку країни. Для перевірки гіпотези специфіковано двосторонню модель панельної регресії з фіксованими ефектами, яка є основним і найзначущішим методологічним інструментом дослідження. Модель включає фіксовані ефекти країн, що нейтралізують вплив незмінних у часі національних особливостей (культура, географія, правова традиція), а також фіксовані ефекти часу, що контролюють глобальні тренди, зокрема кризовий період COVID-19 у 2020–2021 роках. Стандартні помилки кластеризовано на рівні країни для коригування гетероскедастичності та автокореляції залишків. Для забезпечення надійності результатів здійснено перевірку мультиколінеарності: значення коефіцієнту інфляції дисперсії для всіх предикторів не перевищують 4,2, що свідчить про прийнятний рівень лінійної залежності між незалежними змінними. Порогове значення статистичної значущості встановлено на рівні $p < 0,05$. З метою виключення зворотної причинності (ендогенності) специфіковано лагову модель, у якій усі незалежні змінні включено в момент часу $t-1$ відносно залежної змінної. Така процедура дозволяє встановити часову передумовність: зміни в урядових інструментах передують змінам у стані стартап-екосистеми, що надає виявленим закономірностям характеру причинно-наслідкових, а не суто описових співвідношень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані з якістю публічного управління стартап-екосистемами, не є монодисциплінарними, адже вони органічно поєднують декілька дослідницьких традицій від реформування державного управління, підтримки інноваційного підприємництва, стандартизації управлінських процесів до мережевої взаємодії інституцій. Вітчизняна наукова думка у цій сфері розвивається одночасно у кількох напрямках. Перший із них стосується вимірювання

ефективності публічного управління та інституційної спроможності держави. Аналітичні матеріали платформи «Public Administration Reform» систематизують позиції України у міжнародних рейтингах та індексах, забезпечуючи емпіричну базу для порівняльного аналізу. Д.М. Павлов пропонує критеріальний підхід до оцінювання результативності державного управління, що дає змогу сформувати індикатори якості управлінських рішень [18, с. 266]. Н.Ю. Подольчак та М.К. Хім звертаються до досвіду країн Європейського Союзу у застосуванні інтегральних показників оцінки діяльності державних службовців, розкриваючи потенціал бенчмаркінгу як інструменту стандартизації [19, с. 59]. В.В. Сиченко та М.В. Лукашук досліджують трансформацію державного управління в контексті євроінтеграційних процесів, зосереджуючись на цифровізації та гармонізації управлінських процедур [24, с. 89]. Попри методологічну цінність зазначених праць, стартап-екосистема в них не розглядається як самостійний об'єкт регуляторного впливу [17].

Другий напрям охоплює дослідження підприємницьких та інноваційних екосистем. О. Дума і К. Завтура аналізують інституційні механізми підтримки стартапів у європейському контексті, виявляючи залежність між якістю регуляторного середовища та динамікою підприємницької активності [7]. М. Зуєв розкриває специфіку програмно-цільових інструментів розвитку інноваційної екосистеми України [30], а С. Горбань та О. Біленко аналізують бізнес-екосистеми як мережеві структури, що потребують стратегічного управлінського супроводу [9]. А. Чумак здійснює порівняльний аналіз державної підтримки стартап-індустрії, звертаючи особливу увагу на фінансові та інкубаційні механізми [4]. Питання практичного функціонування стартапів розглядають О. Копилук, Н. Міценко, О. Музичка [15], а також М. Хаустов, який систематизує управлінські моделі масштабування інноваційних проєктів [12]. А. Андрощук та співавтори пропонують розглядати стартапи як інструмент повоєнної відбудови країни, що надає темі додаткового стратегічного виміру [1]. Характерною ознакою переважної більшості цих досліджень є те, що механізми забезпечення якості в них не виокремлюються як самостійна управлінська категорія.

Третій напрям представлений дослідженнями проєктного та процесного підходів у публічному управлінні. М. Рисін та О. Бабич обґрунтовують управління бізнес-процесами як дієвий засіб підвищення результативності органів публічної влади [20]. Також були здійснені дослідження щодо практики впровадження проєктного менеджменту у сфері вищої освіти, обґрунтуванні потенціалу інноваційних форм менеджменту як регуляторного механізму в освітньому управлінні [22]. Ці праці переконливо демонструють, що стандартизовані управлінські підходи здатні суттєво підвищити якість регуляторних рішень, однак їх системна інтеграція у контекст стартап-екосистем залишається поза увагою авторів [2].

У міжнародному науковому дискурсі якість публічного управління традиційно пов'язується з концепцією нового публічного менеджменту. V. Gunnild та співавтори застерігають від ризику перетворення процедур забезпечення якості на самодостатню мету, що підмінює реальні результати формальним дотриманням стандартів, а відтак наголошують на необхідності балансу між стандартизацією та управлінською гнучкістю [11]. S. Shikta та співавтори пропонують практичні підходи до забезпечення якості у стартапах програмної інженерії, що є значущим прецедентом галузевої конкретизації загальних принципів якості [21].

Особливої уваги заслуговує дослідження X. Flechas та співавторів, у якому на основі глобальної вибірки емпірично підтверджено позитивний зв'язок між реалізацією моделі «потрійної спіралі» та рівнем якості стартап-екосистем [8]. Схожу логіку розвиває A. Bettanti, аналізуючи вплив якості європейського врядування на інноваційний потенціал малого та середнього бізнесу [3]. L. Koch та співавтори обґрунтовують стратегічну співпрацю публічної політики та інноваційних екосистем як умову їх сталого розвитку [14], тоді як J. Du та співавтори емпірично доводять, що державна сертифікація інкубаторів позитивно впливає на стабільність залучення інвестицій на ранніх стадіях стартапу [6]. K. Lai пропонує концепцію Quality Startup Management System, що окреслює можливості формалізації стандартів управління стартапами [16].

Отже, проведений аналіз наукових джерел засвідчує наявність доволі розгалуженого масиву досліджень, що охоплюють оцінювання якості публічного управління, механізми розвитку стартап-екосистем, проєктний та процесний підходи, а також мережеву взаємодію за моделлю потрібної спіралі [10]. Разом із тим комплексна концептуалізація інтеграції механізмів забезпечення якості у систему публічного управління стартап-екосистемами як цілісного об'єкта регулювання досі залишається нерозробленою. Саме ця теоретико-методологічна прогалина зумовлює актуальність подальших досліджень і необхідність формування інтегративної моделі, що органічно поєднає стандарти якості, інструменти публічної політики та мережеві механізми розвитку інноваційного підприємництва.

Формулювання мети статті (постановка завдання). З огляду на зростаючий масив наукових праць, присвячених окремим складовим публічного управління інноваційним розвитком, у вітчизняній та зарубіжній літературі досі відсутня цілісна концептуальна рамка, яка б розглядала механізми забезпечення якості як системоутворювального елементу державного регулювання стартап-екосистем. Більшість існуючих підходів або зосереджуються на оцінюванні ефективності окремих інструментів підтримки підприємництва, або аналізують якість публічного управління у відриві від специфіки інноваційного середовища. Це породжує теоретико-методологічну прогалину, що стримує як розвиток наукового знання, так і вироблення обґрунтованих управлінських рішень.

Метою статті є розроблення концептуальної моделі інтеграції механізмів забезпечення якості у публічне управління стартап-екосистемами на основі синтезу теоретичних підходів та емпіричної верифікації їхнього впливу на розвиток підприємницького середовища.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких дослідницьких завдань:

По-перше, систематизувати наявні теоретичні підходи до осмислення якості публічного управління в контексті підтримки

інноваційного підприємництва та визначити ключові механізми, що можуть бути інтегровані у процес регулювання стартап-екосистем.

По-друге, здійснити емпіричну верифікацію зв'язку між урядовими інструментами якості та рівнем розвитку стартап-екосистем на основі панельних даних 30 країн за одинадцятирічний період, встановивши порівняльну вагу кожного з досліджуваних чинників.

По-третє, розробити багаторівневу концептуальну модель, яка описує механізм трансформації урядових інструментів якості у вимірювані результати розвитку стартап-екосистеми з урахуванням зворотного зв'язку між рівнями системи.

По-четверте, сформулювати практичні рекомендації щодо пріоритетних напрямків удосконалення галузевого публічного управління щодо функціонування стартап-екосистеми України з урахуванням виявлених емпіричних закономірностей та вивченого досвіду країн.

Об'єктом дослідження є процес публічного управління стартап-проектами в умовах глобальної конкуренції інноваційних середовищ. Предметом дослідження виступають механізми забезпечення якості як інструментальна складова державного регулювання підприємницьких екосистем та їхній вплив на конкурентоспроможність національних інноваційних систем.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інституційне врядування інноваційних екосистем дедалі частіше осмислюється крізь призму моделі «потрійної спіралі», що акцентує на інтегрованій взаємодії держави, системи вищої освіти і бізнесу. У цьому підході якість екосистеми не є арифметичною сумою зусиль окремих залучених сторін. Вона виникає як результат їхньої синхронізації, здатності до спільного вироблення стратегічних пріоритетів і розподілу ролей у процесі створення та комерціалізації знань. Саме мережевий характер взаємодії, а не формальна наявність інституцій, визначає рівень інноваційної динаміки регіону [23]. Відтак інституційне врядування набуває багаторівневої структури, у межах якої горизонтальні зв'язки інколи відіграють не меншу роль, ніж ієрархічні механізми координації.

Європейський досвід наднаціонального регулювання інноваційних процесів демонструє, що інтегрованість не є абстрактною категорією. Вона матеріалізується через конкретні інструменти політики. Показовим у цьому контексті є проєкт РІТССН, реалізований за підтримки програми Horizon 2020. Емпіричні результати свідчать, що публічне врядування здатне підвищувати інноваційність малого та середнього підприємництва не лише через пряме фінансування, а й завдяки формуванню мережових зв'язків, залученню спеціалізованої інфраструктури, фасилітації партнерств між великим бізнесом і стартапами, а також через створення регуляторних стимулів і гарантій захисту прав інтелектуальної власності [3]. Така модель фактично інтегрує фінансові, інституційні та культурні інструменти впливу, що дозволяє зменшувати інформаційну асиметрію та підвищувати довіру між учасниками екосистеми [28]. У цьому сенсі публічне врядування постає не як адміністративний контроль, а як інструмент комплексної взаємодії.

Авторами проведено аналіз на збалансованій панелі 30 країн за 2013-2023 роки. Вибірка цілеспрямовано охоплює країни з різними рівнями розвитку стартап-екосистем і якості публічного управління, а саме від лідерів (США, Швеція, Сінгапур) до держав, що розвиваються (Індія, Нігерія), та постсоціалістичних економік (Естонія, Польща, Україна). Така стратифікована структура вибірки забезпечує необхідну гетерогенність і зовнішню валідність висновків. Статистичну базу складають п'ять верифікованих міжнародних джерел відкритого доступу: глобальний індекс стартап-екосистем (Global Startup Ecosystem Index -StartupBlink) як залежна змінна [26]; якість регулювання та ефективність уряду (Regulatory Quality та Government Effectiveness Percentile (World Bank WGI)) як операціоналізація регуляторних стандартів і мережевої взаємодії; індекс сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index (Transparency International) як міра прозорості [5]; глобальний інноваційний індекс (Global Innovation Index) як показник якості інноваційного середовища; ВВП на душу населення за паритетом купівельної спроможності (World Bank WDI) як контрольна змінна.

Для перевірки гіпотези специфіковано двосторонню модель з фіксованими ефектами країн, що нейтралізують вплив незмінних у часі національних особливостей (культура, географія, правова традиція); фіксованих ефектів часу, що контролюють глобальні тренди (у т. ч. кризи COVID-19 у 2020–2021 рр.). Стандартні помилки кластеризовані на рівні країни для коригування гетероскедастичності та автокореляції. Значення коефіцієнту інфляції дисперсії для всіх предикторів не перевищують 4,2, що свідчить про прийнятний рівень мультиколінеарності. Для перевірки часової передумовності (виключення зворотної причинності) специфіковано лагову модель із незалежними змінними у момент $t-1$.

У таблиці 1 відображено верифіковані дані для 30 країн вибірки станом на 2023 рік, що дозволило простежити описовий зв'язок між урядовими змінними та рівнем розвитку стартап-екосистеми ще до формального регресійного аналізу.

Таблиця 1

Верифіковані дані вибірки 30 країн (2023 р.)

№	Країна	GSEI Score	RQ перц.	CPI бали	GE перц.	GI бали	GDPpc PPP (USD)	Кластер	Ранг
1	США	76.8	89.9	69	90.9	61.8	76 370	Лідер	1
2	Великобританія	69.4	91.3	71	92.8	59.7	53 530	Лідер	2
3	Ізраїль	63.1	78.2	62	82.2	63.0	52 170	Лідер	3
4	Швеція	61.5	96.6	82	97.1	64.2	62 930	Лідер	4
5	Нідерланди	60.2	97.1	79	97.6	58.7	65 010	Лідер	5
6	Сінгапур	59.8	100.0	83	100.0	59.6	130 750	Лідер	6
7	Фінляндія	57.4	97.6	87	98.1	60.7	58 550	Лідер	7
8	Данія	56.1	96.2	90	99.0	59.2	72 190	Лідер	8
9	Канада	55.3	93.8	74	94.7	56.4	56 140	Лідер	9
10	Швейцарія	54.3	96.2	82	97.6	67.6	83 720	Лідер	10
11	Австралія	52.7	96.7	75	95.2	53.2	60 440	Лідер	11

продовження таблиці 1

12	Ірландія	47.5	93.8	77	93.8	55.7	132 310	Вище серед.	12
13	Німеччина	51.2	93.3	78	93.3	57.7	63 150	Лідер	13
14	Франція	48.7	82.2	71	87.3	54.9	55 490	Вище серед.	14
15	Естонія	49.6	92.8	76	91.4	57.3	43 280	Вище серед.	15
16	Іспанія	39.4	78.7	60	77.9	44.9	46 420	Середній	16
17	Португалія	38.2	82.7	62	85.6	44.6	40 210	Середній	17
18	Польща	34.7	75.4	54	72.1	42.1	39 180	Середній	18
19	Чехія	32.8	80.7	57	82.7	44.4	47 120	Середній	19
20	Китай	36.1	55.2	42	62.9	52.7	21 280	Середній	20
21	Угорщина	23.1	62.6	42	67.8	36.6	43 740	Нижче серед.	21
22	Бразилія	22.7	49.3	36	49.8	36.1	17 150	Нижче серед.	22
23	Румунія	16.8	60.8	46	61.5	35.6	39 080	Нижче серед.	23
24	Туреччина	17.3	48.8	34	57.7	35.1	35 420	Нижче серед.	24
25	Індія	28.4	46.3	39	53.1	40.0	8 380	Нижче серед.	25
26	ПАР	19.6	48.3	41	60.1	29.9	16 060	Нижче серед.	26
27	УКРАЇНА	12.4	43.8	25	38.5	36.3	13 550	Нижче серед.	27
28	Єгипет	11.2	24.1	35	37.0	27.6	14 870	Аутсайдер	28
29	Нігерія	8.4	11.8	24	18.3	22.1	5 360	Аутсайдер	29
30	Пакистан	7.1	22.7	28	29.3	26.6	6 820	Аутсайдер	30

Джерело: складено авторами на основі [5, 26, 27, 29]

Аналіз таблиці виявляє стійку закономірність того, що усі країни кластеру «Лідер» демонструють одночасно високі значення GSEI (глобального індексу стартап-екосистем) (>50), CPI (індексу сприйняття корупції) (>62), RQ (якість регулювання) (>78), GE (ефективність уряду) (>82) та GII (глобальний інноваційний індекс) (>53). Водночас Україна (GSEI = 12,4) має суттєво нижчі показники за всіма урядовими змінними, що вже на описовому рівні підтверджує зв'язок, закладений у гіпотезі. Особливо показовий контраст між Естонією (GSEI = 49,6; CPI = 76) і Україною (GSEI = 12,4; CPI = 25) двома постсоціалістичними економіками з подібним стартовим рівнем у 1990-х роках. Усі чотири ключові коефіцієнти є статистично значущими ($p < 0,05$) і мають очікуваний позитивний знак, що підтверджує висунуту гіпотезу дослідження в усіх її складових.

Найвагомішим чинником розвитку стартап-екосистем виявився рівень якості інноваційного середовища країни [25]. Статистичний аналіз показує: чим краще в державі налагоджено патентний захист, розвинено дослідницькі мережі та зв'язки між університетами й бізнесом, тим активніше зростає стартап-екосистема. Підвищення відповідного індексу на 10 балів супроводжується приростом рівня розвитку екосистеми на 3,8 бали, що виявився найбільшим ефектом серед усіх досліджуваних чинників. Отже, «м'яка» інфраструктура інновацій, тобто середовище, в якому створюються та захищаються нові ідеї впливає на розвиток стартапів сильніше, ніж безпосереднє зниження адміністративних бар'єрів. Другим за силою чинником є рівень прозорості та доброчесності публічного управління. Зниження корупції та підвищення відкритості державних інституцій на 10 умовних одиниць пов'язане зі зростанням рівня розвитку екосистеми на 2,9 бали. Механізм цього впливу є достатньо очевидним: чим прозоріше середовище, тим більше йому довіряють інвестори, тим менше ресурсів витрачається на подолання бюрократичних перешкод і тим справедливіше розподіляється державна підтримка між стартапами. Третій чинник, а саме ефективності державного управління у частині координації та підтримки учасників екосистеми дозволив дослідити здатність уряду будувати та утримувати мережі взаємодії між акселераторами,

технопарками, інвесторами та підприємцями. Підвищення цього показника на 10 пунктів дає приріст розвитку екосистеми на 2,5 бали. Четвертим і найслабшим серед урядових чинників виявилась якість регуляторного середовища (простота та передбачуваність правил ведення бізнесу). Її поліпшення на 10 пунктів пов'язане зі зростанням усього лише на 2,2 бали. Попри статистичну значущість, цей ефект є найменшим, що підказує важливий практичний висновок, щодо того, що спрощення регуляторних процедур є необхідним, але само по собі недостатнім кроком, адже без одночасного підвищення прозорості та якості інноваційної інфраструктури воно дає обмежений результат. Окремо варто зазначити, що рівень економічного розвитку країни (ВВП на душу населення) також впливає на розвиток стартап-екосистем, однак його врахування не скасовує і не послаблює ефектів урядових інструментів. Це означає, що якість публічного управління відіграє самостійну роль незалежно від того, багата країна чи бідна. Відтак, поліпшення державних інструментів передує зростанню стартап-екосистеми, а не навпаки. Тобто зв'язок є не просто статистичним збігом, а відображає реальну послідовність подій.

Результати регресійного аналізу, що були отримані в цій роботі, узгоджуються із загальним напрямом наукової думки у сфері публічного управління інноваційним розвитком. Зокрема, закордонні дослідники незалежно один від одного в різний час підтверджували, що якість державних інститутів та регуляторного середовища позитивно позначається на підприємницькій активності й привабливості країни для технологічного бізнесу. У цьому дослідженні всі виміри вперше зведено в єдину аналітичну рамку, що дозволило встановити їхню порівняльну вагу. Виявилось, що якість інноваційного середовища (підтримка наукових досліджень, захист інтелектуальної власності, зв'язки між університетами і бізнесом) впливає на розвиток стартап-екосистем помітно сильніше, ніж спрощення адміністративних процедур. Це не означає, що регуляторна реформа не потрібна, вона потрібна, але сама по собі не є достатньою умовою. Справжній прорив відбувається тоді, коли держава одночасно будує інноваційну інфраструктуру і

підвищує рівень доброчесності публічного управління. Додатковою перевагою застосованого підходу є врахування часового чинника: аналіз будувався таким чином, щоб зміни у державній політиці передували змінам у стані стартап-екосистеми, а не навпаки. Це дозволило говорити про причинно-наслідковий, а не лише описовий характер виявлених закономірностей, що особливо важливо для обґрунтування управлінських рішень.

Сьогоднішнє становище України в міжнародних рейтингах відображає глибоку суперечність, адже при тому, що країна має помітний інноваційний потенціал: освічене населення, технічні кадри, зростаючу кількість ІТ-компаній, проте рівень якості публічного управління цей потенціал стримує. За показниками прозорості та доброчесності Україна перебуває на рівні значно нижчому, ніж сусідні країни Центральної Європи, що безпосередньо гальмує розвиток стартап-середовища. Якщо Україна досягне рівня прозорості та антикорупційних стандартів хоча б Польщі, країни, яка ще тридцять років тому перебувала в схожих стартових умовах, то за розрахунками на основі отриманої моделі, здатно забезпечити відчутне зростання привабливості вітчизняної стартап-екосистеми. Паралельне підвищення якості інноваційного середовища до польського рівня додало б ще кілька позицій у міжнародних рейтингах. Разом ці два напрями реформ дають синергетичний ефект, що значно перевищує результат кожного з них окремо. Ключовий практичний висновок для України полягає у тому, що найефективнішою є не точкова підтримка окремих стартап-проектів через певні програми і гранти, а системна робота з якістю середовища, передусім боротьба з корупцією та розбудова інноваційної інфраструктури. Саме ці два чинники мають найбільшу віддачу з точки зору розвитку підприємницької екосистеми.

На основі теоретичного синтезу та емпіричних результатів регресійного аналізу запропоновано концептуальну модель, що описує механізм впливу урядових інструментів якості на розвиток стартап-екосистеми. Модель структурована за чотирма ієрархічними рівнями та передбачає цикл зворотного зв'язку, що забезпечує адаптивність системи (Рис. 1).

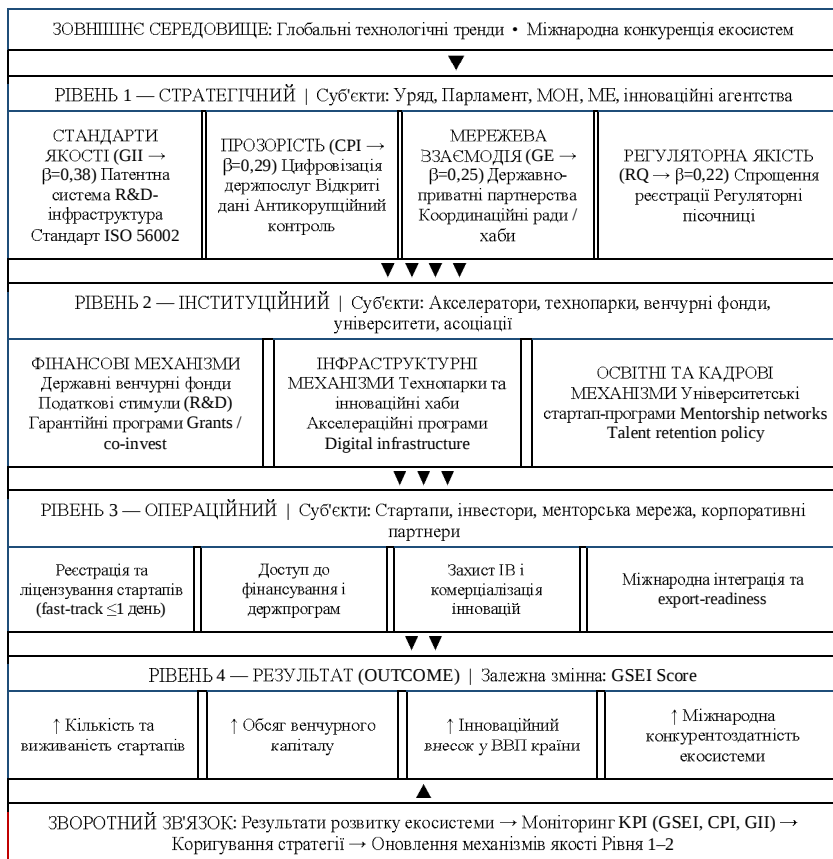


Рис. 1 Концептуальна модель інтеграції механізмів забезпечення якості у публічне управління стартап-екосистемами
Джерело: складено авторами на основі [5, 23, 25]

Модель включає чотири рівні взаємодії. На першому (стратегічному рівні) закладається основа: чотири механізми забезпечення якості, кожен з яких по-своєму впливає на розвиток підприємництва. На другому (інституційному рівні) стратегічні цілі перетворюються на конкретні інструменти: фінансову підтримку, розвиток інфраструктури та освітні програми. Третій (операційний

рівень) описує, як стартапи безпосередньо взаємодіють із системою державного управління: отримують доступ до послуг, фінансування та захисту своїх прав. Четвертий рівень фіксує конкретні результати для стартап-екосистеми, які надалі використовуються для аналізу та вдосконалення системи. Важливою особливістю моделі є зворотний зв'язок: результати моніторингу дозволяють коригувати механізми перших двох рівнів, завдяки чому вся система постійно адаптується та вдосконалюється.

Результати дослідження. Отримані результати було структуровано у чотири групи відповідно до логіки верифікації висунутої гіпотези.

Група 1. Ієрархія урядових чинників впливу на розвиток стартап-екосистем.

Регресійний аналіз підтвердив статистичну значущість усіх чотирьох урядових предикторів ($p < 0,05$) із позитивним знаком коефіцієнтів та встановив їхню ієрархію за силою впливу на залежну змінну: якість інноваційного середовища (GI, $\beta = 0,38$), прозорість та доброчесність публічного управління (CPI, $\beta = 0,29$), ефективність державного управління у частині мережевої координації (GE, $\beta = 0,25$) та якість регуляторного середовища (RQ, $\beta = 0,22$); при цьому включення до моделі контрольної змінної економічного розвитку (GDPpc PPP, $\beta = 0,11$) не послабило ефектів урядових предикторів, що підтверджує самостійну роль якості публічного управління незалежно від рівня добробуту країни.

Група 2. Синергетичний характер впливу урядових інструментів.

Аналіз виявив, що сукупний вплив кількох урядових інструментів не є адитивним. Одночасне поліпшення показників GI та CPI забезпечує ефект, що перевищує суму їхніх окремих внесків, унаслідок взаємного підсилення: прозоре інституційне середовище підвищує сприйняття якості інноваційної інфраструктури інвесторами, тоді як розвинена дослідницька база зміцнює репутаційний капітал регулятора. Натомість ізольоване реформування регуляторного середовища без супутніх змін у сфері доброчесності та інновацій демонструє найнижчу результативність серед усіх розглянутих сценаріїв.

Група 3. Причинно-наслідкова спрямованість виявлених закономірностей.

Лагова специфікація моделі з незалежними змінними у момент $t-1$ підтвердила часову передумовність виявлених зв'язків: усі чотири коефіцієнти зберегли статистичну значущість і практично не змінили величини порівняно із синхронною специфікацією. Отже, зафіксовані закономірності відображають реальну послідовність подій, а саме поліпшення якості публічного управління передують зростанню стартап-екосистеми з часовим лагом в один рік, а не є його наслідком. Цей результат має принципове значення для обґрунтування управлінських рішень, оскільки підтверджує, що інституційні реформи дають вимірювані результати вже у короткостроковій перспективі.

Група 4. Кількісна діагностика позиції України та сценарний аналіз.

За даними 2023 року Україна посіла 27-му позицію серед 30 досліджуваних країн ($GSEI = 12,4$), демонструючи суттєво нижчі значення за всіма урядовими змінними порівняно з країнами-орієнтирами. Сукупний синергетичний ефект обох реформ оцінюється у межах 12–14 балів приросту $GSEI$, що дозволило б Україні перейти з кластеру «нижче середнього» до кластеру «середній». Наведені розрахунки свідчать про те, що системна робота з якістю інституційного середовища, насамперед антикорупційні реформи та розбудова інноваційної інфраструктури має вищу результативність порівняно з точковою підтримкою окремих стартап-проектів через грантові інструменти.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило висунуту гіпотезу в усіх її складових, а саме якість урядових інструментів є статистично значущим предиктором розвитку стартап-екосистем (та сукупності стартап-проектів) незалежно від рівня економічного розвитку країни. Встановлена ієрархія чинників впливу є нетривіальним результатом, оскільки спростовує поширене в управлінській практиці переконання про пріоритетність регуляторного спрощення. Емпіричні дані свідчать, що якість інноваційного середовища та рівень доброчесності публічного

управління мають суттєво вищу результативність порівняно зі зниженням адміністративних бар'єрів.

Підтверджений синергетичний характер впливу урядових інструментів розвиває теоретичні уявлення про механізми державного регулювання інноваційного підприємництва. Зокрема, встановлено, що ізольоване реформування окремих складових без системної перебудови інституційного середовища дає обмежений результат, тоді як паралельні зміни у кількох вимірах якості публічного управління формують мультиплікативний ефект, що перевищує суму окремих внесків.

Внесок дослідження у розвиток наукового знання реалізується через три аспекти. По-перше, здійснено порівняльну кількісну оцінку відносної ваги різних урядових інструментів у єдиній аналітичній рамці, що дозволяє перейти від якісних тверджень до обґрунтованого ранжування пріоритетів реформування. По-друге, підтверджено причинно-наслідковий характер виявлених закономірностей, що суттєво підвищує достовірність практичних рекомендацій. По-третє, запропонована чотирирівнева концептуальна модель систематизує механізм трансформації урядових інструментів якості у вимірювані результати розвитку стартап-екосистеми і може слугувати аналітичною основою для розроблення відповідних державних стратегій.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з кількома напрямками. Доцільним є деталізація аналізу на субнаціональному рівні, де якість публічного управління суттєво варіюється між регіонами в межах однієї країни. Окремої уваги заслуговує дослідження трансформації стартап-екосистеми в умовах воєнного стану та специфіки відновлення інституційного середовища у постконфліктний період.

ІНТЕГРАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ У ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТАМИ

Мета дослідження була спрямована на розроблення концептуальної моделі інтеграції механізмів забезпечення якості у публічне управління стартап-проектами та емпіричну верифікацію впливу урядових інструментів якості на рівень розвитку підприємницького середовища в міжнародному порівняльному контексті.

Матеріал і методи: емпіричну базу дослідження складає збалансована панель 30 країн за 2013-2023 роки, що охоплює держави з різними рівнями розвитку стартап-екосистем від визнаних лідерів до країн із перехідними економіками. Статистичну основу сформовано на базі п'яти верифікованих міжнародних джерел: Global Startup Ecosystem Index, Worldwide Governance Indicators, Corruption Perceptions Index, Global Innovation Index та даних Світового банку щодо ВВП. Основним методом є двостороння модель панельної регресії з фіксованими ефектами країн і часу.

Результати: регресійний аналіз підтвердив статистичну значущість усіх чотирьох урядових предикторів ($p < 0,05$) та встановив їхню ієрархію за силою впливу: якість інноваційного середовища ($\beta = 0,38$), прозорість публічного управління ($\beta = 0,29$), ефективність державної координації ($\beta = 0,25$) та якість регуляторного середовища ($\beta = 0,22$). Виявлено синергетичний характер одночасного реформування кількох складових, що перевищує суму їхніх окремих ефектів. Сценарний аналіз для України засвідчив, що досягнення показників прозорості та якості інноваційного середовища на рівні Польщі здатне забезпечити приріст індексу стартап-екосистеми на 12-14 балів із переходом до вищого кластеру в міжнародних рейтингах.

Висновки: результати спростовують поширене переконання про пріоритетність регуляторного спрощення як ключового інструменту розвитку стартап-екосистем. Системна інтеграція механізмів забезпечення якості у публічне управління, передусім у напрямі розвитку інноваційної інфраструктури та підвищення доброчесності, є значно результативнішою стратегією порів-

няно з точковими регуляторними реформами. Запропонована чотирирівнева концептуальна модель може слугувати аналітичною основою для розроблення державних стратегій підтримуючої системи інноваційного підприємництва.

Ключові слова: публічне управління, стартап-екосистема, механізми забезпечення якості, інноваційне середовище, прозорість публічного управління, регуляторна якість, інноваційне підприємництво.

Author Contributions: Conceptualization, V. S., and S. R., and E. S., and A. H.; Writing – original draft, V. S., and S. R., and E. S., and A. H.; Writing – review & editing, V. S., and S. R., and E. S., and A. 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. Androshchuk, M. O., Pyrtko, S. A., Poberezhnyi, A. A., & Deineha, O. V. (2024). Startup-proiektu yak instrumenty pisliavoiennoi vidbudovy ekonomiky Ukrainy [Startup projects as tools for the post-war reconstruction of Ukraine's economy]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, 2(51), 6–13 [in Ukrainian].
2. Bardas, A. V., & Rudenko, D. O. (2025). Vyznachennia uspiokhu proiektu z pozytsii menedzhmentu firmy [Defining project success from the perspective of firm management]. *Biznes Inform*, 2, 433–440. Retrieved from: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-433-440> [in Ukrainian].
3. Bettanti, A. (2025). How European Governance Shapes Entrepreneurial Ecosystems to Unlock SME Innovation. *Review of European Studies*. Retrieved

from: <https://doi.org/10.5539/res.v17n1p50> [in English].

4. Chumak, A. L. (2024). Startup-industriia: shchodo derzhavnoi pidtrymky rozvytku v sviti i v Ukraini [Startup industry: regarding state support for development in the world and in Ukraine]. *UNIVERSUM*, 12, 12–21 [in Ukrainian].

5. Corruption Perceptions Index (2023). Retrieved from: <https://www.transparency.org/en/cpi/2023> [in English].

6. Du, J., Li, J., Liang, B., & Yan, Z. (2025). Optimizing Sustainable Entrepreneurial Ecosystems: The Role of Government-Certified Incubators in Early-Stage Financing. *Sustainability*. Retrieved from: <https://doi.org/10.3390/su17093854> [in English].

7. Duma, O. I., & Zavtura, K. O. (2021). Ekosystema startapiv v Yevropi: krashchi praktyky ta uroky dlia Ukrainy [Startup ecosystem in Europe: best practices and lessons for Ukraine]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, 3(1), 119–130 [in Ukrainian].

8. Flechas, X. A., Kazunari Takahashi, C., & Bastos de Figueiredo, J. C. (2023). The triple helix and the quality of the startup ecosystem: a global view. *Revista de Gestao*, 30(3), 238–252. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/REGE-04-2021-0077> [in English].

9. Horban, S. F., & Bilenko, O. V. (2025). Biznes-ekosystemy v Ukraini: stan ta perspektyvy rozvytku [Business ecosystems in Ukraine: state and development prospects]. *Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy*, 4, 1–11. Retrieved from: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.15> [in Ukrainian].

10. Horbachenko, S. A., Chepurna, O. Ye., & Slatvinska, V. M. (2023). Adaptatsiia proiektnoho pidkhodu do upravlinnia startapamy [Adaptation of the project approach to startup management]. *Transformatsiina ekonomika*, 4, 24–28. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-5> [in Ukrainian].

11. Gynnild, V., Chova, L., Martinez, A. L., & Torres, I. (2017). When means become ends: quality assurance as new public management. *10th international conference of education, research and innovation*, 16–18, 2340–1095 [in English].

12. Khaustov, M. M. (2023). Startapy: stvorennia ta mashtabuvannia: monohrafiia [Startups: creation and scaling: a monograph]. Kharkiv: FOP Liburkina L. M. [in Ukrainian].

13. Khil, R., & Vodiana, L. (2024). Stvorennia ta rozvytok startap-ekosystem v Ukraini: dosvid Chernivetskoï oblasti [Creation and development

of startup ecosystems in Ukraine: experience of Chernivtsi region]. *Scientific Collection «InterConf»*, 202, 18–21. Retrieved from <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/6222> [in Ukrainian].

14. Koch, L., Tonial, G., Matos, F., & Pletsch, A. (2025). Weaving public policies and innovation ecosystems: integrative insights for sustainable development and strategic collaboration. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/ejim-11-2024-1402> [in English].

15. Kopyliuk, O., Mitsenko, N., & Muzychka, O. (2025). Mekhanizm stvorennia ta funktsionuvannia startapiv v Ukraini [Mechanism of creation and functioning of startups in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 73. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-74> [in Ukrainian].

16. Lai, K. (2017). Implementing the Quality Startup Management System model in Hong Kong: a case study. *International Journal of Quality Innovation*, 3, 1–13. Retrieved from: <https://doi.org/10.1186/s40887-017-0013-x> [in English].

17. Naida, I. S., & Zhekiu, A. A. (2025). Innovatsiini pidkhody v upravlinni startapamy v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Innovative approaches in startup management under digital transformation]. *Aktualni problemy staloho rozvytku*, 2(7), 14–22 [in Ukrainian].

18. Pavlov, D. M. (2024). Kryterii efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia pravookhoronnymy orhanamy [Criteria for the effectiveness of state management of law enforcement agencies]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, 3(31), 266–276 [in Ukrainian].

19. Podolchak, N. Yu., & Khim, M. K. (2020). Mizhnarodni intehralni pokaznyky otsinky efektyvnosti roboty derzhavnykh sluzhbovtziv u krainakh YeS [International integral indicators for assessing the performance of civil servants in EU countries]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnika”*. Seriiia “Problemy ekonomiky ta upravlinnia”, 2(28), 59–70. Retrieved from: <http://doi.org/10.23939/semi2020.02.059> [in Ukrainian].

20. Rysin, M. V., & Babych, O. O. (2024). Upravlinnia biznes-protsesamy yak skladova protsesnoho pidkhodu do upravlinnia orhanamy publichnoi vlady [Business process management as a component of the process approach to the management of public authorities]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 4. <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.4.16> [in Ukrainian].

21. Shikta, S., Shahriyar, H. M., Das, S. K., Mahal, S. N., Al Jannat, K. B., & Alam, S. (2021). Quality Assurance Guidelines for Successful Startups. *19th international conference on software engineering research, management and applications (SERA)*, 81–85. DOI 10.1109/SERA51205.2021.9509046.

22. Sokolova, E. T. (2022). Systema innovatsiinykh form menedzhmentu yak mekhanizm rehuliuvannia publichnoho upravlinnia osvitoiu [System of innovative management forms as a mechanism for regulating public management of education]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 1, 73–79. Retrieved from: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.1.10> [in Ukrainian].

23. Sokolova, E. T. (2024). Proiektnyi pidkhid v orhanizatsii komunikatsiinoho protsesu u publichnomu upravlinni [Project approach in the organization of communication process in public administration]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*, 8(49). Retrieved from: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2024/8/10234> [in Ukrainian].

24. Sychenko, V. V., & Lukashuk, M. V. (2022). Transformatsiia derzhavnoho upravlinnia v umovakh hlobalnykh ta yevrointehratsiinykh vymirakh [Transformation of public administration in the context of global and European integration dimensions]. *Vcheni zapysky TNU im. V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 33(72), 5, 89–94. <https://doi.org/10.32852/TNU-2663-6468/2022.5/14> [in Ukrainian].

25. Sychenko, V. V., Rybkina, S. O., & Sokolova, E. T. (2022). Uprovadhennia pidkhodiv proiektnoho menedzhmentu v protsesi reformuvannia systemy upravlinnia vyshchoi osvity [Implementation of project management approaches in the process of reforming the higher education management system]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 2, 34–39. Retrieved from: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2022-2.6> [in Ukrainian].

26. The Global Startup Ecosystem Report (2025). Retrieved from: <https://startupgenome.com/report/gser2025/introduction>.

27. Ukraina v mizhnarodnykh reitynhakh: ohliad prohresu [Ukraine in international rankings: an overview of progress]. *Public Administration Reform*. Retrieved from: <https://par.in.ua/overview-in-ukraine/progress/international-rankings> [in Ukrainian].

28. Verhun, M. O., & Verhun, A. M. (2023). Paradyhma formuvannia akademichnoho seredovyshcha innovatsiinoi pidpriiemnytskoi diialnosti v systemi vyshchoi osvity [The paradigm of forming an academic environment for innovative entrepreneurial activity in the higher education system]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 9(267), 123–133. Retrieved from: DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-267-123-133 [in Ukrainian].

29. World Bank (2025). Worldwide Governance Indicators. Retrieved from: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators> [in English].

30. Zuiev, M. I. (2022). Sutnist ta znachennia publichnykh mekhanizmiv rozvytku innovatsiinoi ekosystemy Ukrainy [Essence and significance of public mechanisms for the development of the innovation ecosystem of Ukraine]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, 3(72), 23–28. Retrieved from: <https://doi.org/10.36930/507204> [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Віктор Сиченко, ректор, д-р наук з держ. упр., професор, комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», м. Дніпро, Україна. E-mail: Kzvodano@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9655-2317>

Viktor Sychenko, rector, doctor of science in public administration, professor communal institution of higher education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk regional council», Dnipro, Ukraine. E-mail: Kzvodano@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9655-2317>

Світлана Рибкіна, доцент кафедри публічного управління та права, доцент, доктор філософії в галузі знань Публічне управління та адміністрування, комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», м. Дніпро, Україна. E-mail: Rybkina@dano.dp.ua, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1063-6462>

Svitlana Rybkina, Associate Professor of the Department of Public Administration and Law, Associate Professor, Doctor of Philosophy in the field of Public Administration and Administration communal institution of higher education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk regional council», Dnipro, Ukraine. E-mail: Rybkina@dano.dp.ua, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1063-6462>

Ельміра Соколова, доцент кафедри публічного управління та права, комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», м. Дніпро, Україна. E-mail: Elsok@dano.dp.ua, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2430-751X>

Elmira Sokolova, Associate Professor of the Department of Public Administration and Law communal institution of higher education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk regional council», Dnipro, Ukraine. E-mail: Elsok@dano.dp.ua, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2430-751X>

Артур Горін, доцент кафедри публічного управління та права, комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», м. Дніпро, Україна. E-mail: ahorin@dano.dp.ua, orcid: <https://orcid.org/0009-0000-7603-8230>

Arthur Horin, Associate Professor of the Department of Public Administration and Law communal institution of higher education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk regional council», Dnipro, Ukraine. E-mail: ahorin@dano.dp.ua, orcid: <https://orcid.org/0009-0000-7603-8230>

Sychenko, V., Rybkina, S., Sokolova, E., & Horin, A. (2026). Integration of quality assurance mechanisms into public management of startup ecosystems. *Public Administration and Regional Development*, 31, 303-327. <https://doi.org/10.34132/pard2026.31.13>

DOI 10.34132/pard2026.31.14

Отримано: 11 серпня 2025
Змінено: 07 листопада 2025
Прийнято: 12 лютого 2026
Опубліковано:
31 березня 2026

Received: 11 August 2025
Revised: 07 November 2025
Accepted: 12 february 2026
Published:
31 march 2026

Volodymyr Yemelyanov
Liudmyla Antonova

THE TRANSFORMATION OF UKRAINE'S PUBLIC AUTHORITIES IN THE CONTEXT OF DEVELOPING INNOVATIVE LEADERSHIP AND STRENGTHENING GLOBAL DEMOCRACY

This study focuses on the interrelationship between the transformation of public authorities, the development of innovative leadership, and the establishment of the principles of global democracy as a comprehensive foundation for the modernisation of public administration in Ukraine. It is argued that the current modernisation of public administration is driven by a complex set of socio-political, institutional, digital and value-based changes, which require a transition from the traditional administrative model to open, adaptive and democratically oriented governance. It is established that the transformation of public authorities is multidimensional in nature and encompasses institutional, organisational, human resources, digital, value-based and communicative dimensions. It is found that their coordinated development ensures an increase in institutional capacity, the quality of public services, the level of accountability and the effectiveness of interaction between the authorities and civil society. It has been demonstrated that innovative leadership acts as a strategic resource for transformational processes, as it combines the ability to manage change, strategic thinking, support for innovation, the development of teamwork, digital adaptability and a focus on public value. It is emphasised that the development of innovative

leadership requires an appropriate institutional foundation, in particular the modernisation of human resources policy, the improvement of the vocational training system, the introduction of mechanisms for assessing managerial performance, the promotion of innovation, and the fostering of a democratic management culture. The main directions of the transformation of Ukraine's public authorities are summarised, among which institutional renewal, personnel transformation, digitalisation, the development of a democratic management culture, and the introduction of an innovation-led management model are highlighted. Particular attention is paid to the competency-based framework for the activities of a leader-manager, which includes communicative, analytical, organisational, project-based and motivational components. It is concluded that it is innovative leadership that ensures the internal coherence of modernisation changes, enhances the openness, adaptability and effectiveness of public administration, and creates the foundation for the sustainable development of Ukraine's public authorities in the context of global democracy.

Keywords: *public administration, public authorities, transformation of public authorities, innovative leadership, global democracy, democratic governance, institutional renewal, leadership competencies, digitalisation of administration, managerial effectiveness.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими суспільно-політичними, інституційними та управлінськими змінами, що відбуваються під впливом євроінтеграційних процесів, цифровізації, глобальної конкуренції управлінських моделей, а також зростання ролі демократичних цінностей у функціонуванні держави [20]. У цих умовах особливого ваги набуває трансформація органів публічної влади, яка передбачає не лише структурне та функціональне оновлення, а й зміну підходів до управлінської діяльності, стилю взаємодії з громадянами, механізмів прийняття рішень та реалізації публічної політики. Одним із ключових чинників такої трансформації виступає інноваційне лідерство, здатне забезпечити відкритість, адаптивність,

стратегічність і результативність публічного управління. Окреслені процеси безпосередньо зумовлюють необхідність переосмислення ролі та функціонування органів публічної влади в умовах сучасних викликів.

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах посилення глобальної демократії органи публічної влади України мають відповідати новим вимогам щодо прозорості, підзвітності, участі громадян, інклюзивності, доброчесності та спроможності до впровадження інновацій. Традиційні адміністративні моделі дедалі більше втрачають ефективність у середовищі, де необхідні швидке реагування на виклики, міжсекторальна взаємодія, цифрові інструменти управління та лідерські підходи до реалізації змін. Саме тому дослідження трансформації органів публічної влади крізь призму розвитку інноваційного лідерства є важливим як у теоретичному, так і в практичному вимірі.

Проблема дослідження полягає в тому, що процес модернізації органів публічної влади України відбувається нерівномірно, а наявні організаційно-управлінські механізми не завжди забезпечують належний рівень інноваційності, лідерської спроможності та відповідності стандартам демократичного врядування. Залишається недостатньо розкритим питання про те, яким чином інноваційне лідерство впливає на якість інституційної трансформації, підвищення ефективності публічної влади та зміцнення демократичних практик в українському управлінському середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика трансформації органів публічної влади, розвитку лідерства в системі публічного управління та утвердження демократичних стандартів активно досліджується як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій думці. У сучасних наукових працях значна увага приділяється питанням модернізації публічного управління, інституційної спроможності органів влади, цифрової трансформації, впровадження інноваційних механізмів управлінської діяльності, а також ролі лідерства у забезпеченні ефективності публічної служби.

Вагомий внесок у дослідження напрямів процесу державного управління в Україні привноситься сучасними вітчизняними нау-

ковцями, зокрема: забезпеченню процесів розвитку та реалізації кадрової політики, професіоналізму приділяють увагу В. Бакуменко, В. Баштанник, М. Білинська, О. Васильєва, В. Гошовська, Н. Гончарук, Н. Дацій, А. Кравченко, Л. Прудіус, А. Рачинський, О. Руденко, В. Сиченко, В. Сороко та ін.; Окремий напрям наукових досліджень становлять праці, присвячені лідерству в публічному секторі. У них лідерство розглядається як важливий ресурс інституційного розвитку, управління змінами, формування довіри до влади та підвищення результативності управлінських рішень. Дані проблемні сегменти досліджували Антонова Л., Буняк Н., Васильєва Н., Васильєва О., Гончарук Н., Домбровська С., Драган І., Ємельянов В.М., Козлова Л., Крюков О., Нижник Н., Приліпко С., Шкарівський О. та ін.

Результати досліджень механізмів розвитку лідерства на державній службі та в органах місцевого самоврядування, формування механізму розвитку лідерського потенціалу та зарубіжного досвіду розвитку механізмів інноваційного лідерства в державному управлінні та його адаптації в Україні знайшли своє відображення в роботах сучасних вітчизняних учених, таких як Балагуровська І., Білоцерківська О., Вороніна В., Дмитренко І., Єременко Л., Квілінський О., Кожушко Л., Маркіна І. А., Орлова Н., Сторожев Р., Стоян О., Хаджираєва С., Хожило І., Швіндіна Г., Шевченко Л., Шпекторенко І., Щепанський Е, Щербакова А., Юзькова О. та ін.

Водночас дедалі більшої актуальності набуває концепт інноваційного лідерства, що поєднує стратегічне бачення, здатність до адаптації, відкритість до нових управлінських підходів, готовність до цифрових змін, підтримку командної взаємодії та орієнтацію на суспільну цінність. Саме інноваційне лідерство в сучасних умовах розглядається як чинник, що забезпечує не лише управлінську ефективність, а й стійкість публічних інституцій до кризових викликів.

Відповідно, потребує глибшого наукового обґрунтування підхід, за якого інноваційне лідерство розглядається як системоутворювальний чинник трансформації органів публічної влади в умовах сучасних глобальних демократичних змін.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і практичних напрямів

трансформації органів публічної влади України в контексті розвитку інноваційного лідерства та посилення глобальної демократії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформація органів публічної влади в Україні є закономірною відповіддю на глибокі суспільні, політичні, економічні та безпекові зміни, що визначають сучасний етап державотворення. Йдеться не лише про реформування окремих інституцій чи оновлення процедур публічного адміністрування, а про системне перетворення всієї моделі функціонування влади відповідно до нових суспільних очікувань, демократичних стандартів та глобальних управлінських тенденцій. У сучасних умовах органи публічної влади мають демонструвати не лише керованість, а й здатність до адаптації, інституційного навчання, стратегічного реагування та ефективної взаємодії з громадянським суспільством [1].

Особливістю сучасної трансформації є її багатовимірний характер. Вона охоплює інституційний, організаційний, кадровий, цифровий, ціннісний і комунікативний виміри.

- Інституційний вимір пов'язаний із переглядом ролі держави та зміною співвідношення централізації й децентралізації.

- Організаційний - із вдосконаленням внутрішньої структури органів влади, механізмів координації, відповідальності та прийняття рішень.

- Кадровий вимір передбачає оновлення вимог до публічних службовців, зростання значення професійної компетентності, стратегічного мислення, комунікативних навичок та лідерського потенціалу.

- Цифровий вимір зумовлює активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, електронних сервісів, цифрових платформ участі та аналітичних інструментів управління.

У цьому контексті трансформація органів публічної влади вже не може обмежуватися традиційною логікою адміністративних змін. Вона має спиратися на сучасну управлінську філософію, орієнтовану на людину, суспільну цінність, партнерство, довіру, відкритість та інноваційність [12]. Саме такий підхід дає змогу забезпечити підвищення ефективності публічного управління та зміцнення інституційної спроможності держави.

Саме така управлінська філософія, зорієнтована на людину, суспільну цінність, відкритість і партнерство, концептуально узгоджується з тенденціями посилення глобальної демократії, яка формує нові нормативні орієнтири функціонування органів публічної влади.

Посилення глобальної демократії зумовлює формування нових стандартів функціонування органів публічної влади. У сучасному світі демократичні принципи дедалі більше виходять за межі національних політичних систем і перетворюються на універсальний нормативний орієнтир, який впливає на практики публічного управління, характер взаємодії між владою та громадянами, вимоги до прозорості, підзвітності, інклюзивності й дотримання прав людини [21].

Для України цей вплив має не лише теоретичне, а й чітко виражене практичне значення. У процесі європейської інтеграції, адаптації національної системи врядування до міжнародних стандартів та розвитку демократичних інститутів зростають вимоги до якості роботи органів публічної влади. Від них очікується здатність діяти відкрито, аргументовано, доброчесно, забезпечувати участь громадян у виробленні політики, використовувати сучасні механізми публічної комунікації та будувати управлінські рішення на засадах справедливості й суспільної довіри [9].

Глобальна демократія впливає також на зміст управлінської діяльності. Органи публічної влади вже не можуть залишатися замкненими адміністративними структурами, орієнтованими переважно на внутрішні бюрократичні процедури. Вони повинні бути суб'єктами постійного діалогу із суспільством, бізнесом, інститутами громадянського суспільства, міжнародними організаціями та місцевими громадами. Така взаємодія формує нову модель публічного управління, у якій важливими стають не лише владні повноваження, а й комунікативна спроможність, партнерство, довіра та здатність до координації інтересів різних соціальних груп [22].

Отже, глобальна демократія виступає зовнішнім і внутрішнім стимулом трансформації органів публічної влади. Вона посилює

значення демократичного врядування як практики, у межах якої інституційна ефективність поєднується з дотриманням демократичних цінностей. Зазначений вплив глобальної демократії на зміст, принципи та механізми діяльності органів публічної влади конкретизується через систему взаємопов'язаних вимірів трансформації, які відображають ключові напрями модернізації публічного управління в Україні. З огляду на це доцільним є узагальнення та систематизація основних вимірів зазначеної трансформації. Характеристика основних вимірів сучасної трансформації органів публічної влади України представлено в (табл. 1)

Таблиця 1

Характеристика основних вимірів сучасної трансформації органів публічної влади України

Вимір трансформації	Характеристика	Практичне значення
Інституційний	Пов'язаний із переглядом ролі держави, уточненням функцій органів публічної влади, а також зміною співвідношення централізації та децентралізації.	Забезпечує адаптацію системи публічного управління до сучасних суспільних викликів, підвищує узгодженість владних повноважень і спроможність інституцій до реалізації реформ.
Організаційний	Передбачає вдосконалення внутрішньої структури органів влади, механізмів координації, відповідальності, підзвітності та прийняття управлінських рішень.	Сприяє підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади, оптимізації управлінських процесів і зміцненню організаційної стійкості.

продовження таблиці 1

Кадровий	Охоплює оновлення вимог до публічних службовців, посилення ролі професійної компетентності, стратегічного мислення, комунікативних навичок і лідерського потенціалу.	Формує кадрову основу модернізації публічного управління, забезпечує професіоналізацію служби та підвищує якість управлінських рішень.
Цифровий	Зумовлює впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, електронних сервісів, цифрових платформ участі та аналітичних інструментів управління.	Підвищує доступність і якість публічних послуг, прозорість діяльності влади, оперативність реагування та рівень залучення громадян.
Ціннісний	Орієнтований на утвердження демократичних принципів, доброчесності, відкритості, підзвітності, орієнтації на суспільні потреби та публічну цінність.	Створює нормативно-етичну основу функціонування органів публічної влади, зміцнює довіру громадян і легітимність управлінських рішень.
Комуніка- тивний	Відображає розвиток взаємодії органів публічної влади з громадянами, інститутами громадянського суспільства, бізнесом і міжнародними партнерами на засадах діалогу, участі та партнерства.	Забезпечує формування відкритої моделі врядування, посилює зворотний зв'язок із суспільством і сприяє узгодженню інтересів різних суб'єктів публічної політики.

Джерело: сформовано авторами

Наведені виміри трансформації органів публічної влади України відображають комплексний і багаторівневий характер змін, що охоплюють інституційні, організаційні, кадрові, цифрові, ціннісні та комунікативні аспекти публічного управління. Їх взаємозв'язок забезпечує цілісність трансформаційних процесів і створює підґрунтя для формування ефективної, відкритої та орієнтованої на потреби громадян системи врядування. У цьому контексті особливого значення набуває інноваційне лідерство, яке виступає інтегруючим чинником, здатним поєднати зазначені виміри, забезпечити узгодженість реформ та підвищити результативність функціонування органів публічної влади в умовах сучасних викликів.

Таким чином, багатовимірність трансформації органів публічної влади України відображає глибину сучасних змін у системі публічного управління та засвідчує доцільність їх комплексного наукового осмислення на засадах сучасних підходів.

Ефективність трансформаційних процесів визначається не ізольованим реформуванням окремих елементів, а синхронізованим розвитком всіх векторів трансформації. Такий підхід дає змогу розглядати модернізацію публічної влади як цілісний процес переходу до більш відкритої, адаптивної, компетентної та демократично орієнтованої моделі врядування [4]. Відповідно, інноваційне лідерство набуває значення стратегічного ресурсу, що забезпечує узгодженість трансформаційних змін, посилює інституційну спроможність органів влади та створює підґрунтя для їх функціонування відповідно до принципів глобальної демократії.

У такій логіці інноваційне лідерство постає не похідним наслідком трансформаційних змін, а їхнім внутрішнім механізмом, який забезпечує цілісність модернізації органів публічної влади та практичне втілення принципів глобальної демократії в управлінській діяльності.

На сьогодні, у сучасній системі публічного управління лідерство перестає бути виключно персональною характеристикою керівника і набуває ознак системного управлінського ресурсу. Відповідно, особливого значення набуває саме інноваційне

лідерство, яке поєднує стратегічне бачення, готовність до змін, здатність формувати нові підходи до вирішення суспільно значущих проблем, підтримувати організаційне оновлення та забезпечувати результативне впровадження реформ [15].

Інноваційне лідерство в органах публічної влади проявляється через ініціювання змін, створення сприятливого організаційного середовища для нововведень, розвиток командної взаємодії, стимулювання професійного зростання працівників та впровадження сучасних технологій управління. Його сутність полягає не лише у здатності пропонувати нові рішення, а й у вмінні інтегрувати інновації в інституційну практику, долати управлінську інерцію, формувати довіру до змін та забезпечувати їх соціальну легітимність[18].

Для органів публічної влади України інноваційне лідерство є особливо важливим у зв'язку з необхідністю одночасного реагування на кризові виклики й реалізації довгострокових реформ.

Саме лідерський підхід дозволяє поєднати стратегічні цілі модернізації з практичними потребами щоденного управління. Він сприяє переходу від жорстко ієрархічних моделей до більш гнучких, мережових та орієнтованих на співпрацю форм управлінської діяльності [19].

Разом із тим розвиток інноваційного лідерства в системі публічної влади не може розглядатися як спонтанний наслідок індивідуальних управлінських якостей окремих керівників, оскільки його становлення об'єктивно зумовлюється наявністю відповідного інституційного середовища, здатного відтворювати, підтримувати й масштабувати лідерські практики в межах усього публічно-управлінського простору [15]. У цьому контексті інституційне підґрунтя інноваційного лідерства доцільно тлумачити як сукупність організаційних, кадрових, нормативно-процедурних, мотиваційних і ціннісно-комунікативних механізмів, які забезпечують перехід від традиційно-адміністративної моделі функціонування органів влади до адаптивної, відкритої та орієнтованої на зміни моделі публічного управління. Насамперед ідеться про формування організаційної культури, у якій ініціативність, проактивність, відповідальність за

результат, готовність до управлінського експерименту, міжвідомчої координації та суспільного діалогу набувають статусу не ситуативно схвалюваних проявів, а інституційно закріплених норм професійної поведінки. Саме така культура створює умови для перетворення інноваційної активності з поодинокі управлінської практики на стійкий принцип функціонування органів публічної влади.

Не менш важливим структурним елементом зазначеного підґрунтя є модернізація кадрової політики, що має орієнтуватися не лише на формальне укомплектування посад і відтворення професійно-кваліфікаційних параметрів публічної служби, а й на системне виявлення, розвиток та інституціоналізацію лідерського потенціалу персоналу. Це передбачає перегляд критеріїв добору, просування та оцінювання кадрів з урахуванням здатності до стратегічного бачення, управління змінами, командної взаємодії, цифрової адаптивності та продукування інноваційних рішень [16]. Саме тому ключового значення набуває створення ефективних механізмів професійного навчання та розвитку лідерських компетентностей. У цьому контексті доцільним є формування цілісної системи їх забезпечення, що поєднувала б формальні освітні програми, практико-орієнтовану підготовку, менторські та коучингові інструменти, механізми обміну кращими практиками й інституційного навчання. За таких умов лідерство перестає бути індивідуальною перевагою окремого суб'єкта управління і трансформується у відтворювану організаційну спроможність усієї системи.

Окремої уваги потребує впровадження механізмів оцінювання управлінської результативності та мотивації до інноваційної діяльності, оскільки саме вони визначають рівень практичної інтегрованості інноваційного лідерства в повсякденну діяльність органів публічної влади. Йдеться про необхідність переходу від переважно формалізованих критеріїв адміністративної ефективності до комплексних моделей оцінювання, що враховують здатність керівників і управлінських команд ініціювати зміни, досягати суспільно значущих результатів, підвищувати якість публічних послуг, забезпечувати відкритість управління та формувати довіру

громадян до влади [13]. У свою чергу, мотиваційний компонент має бути спрямований на підтримку інституційної ініціативності, заохочення до пошуку нових управлінських рішень, визнання результатів інноваційної діяльності та подолання бюрократичної інерції, яка часто виступає стримувальним чинником модернізаційних процесів. Відтак інноваційне лідерство слід розглядати не як факультативний елемент чи додаткову характеристику сучасного публічного управління, а як одну з його базових системних передумов, що забезпечує інституційну спроможність органів публічної влади до трансформації, демократичного оновлення, стратегічної стійкості та ефективного реагування на комплекс сучасних внутрішніх і глобальних викликів.

Практична реалізація зазначених підходів безпосередньо пов'язана з компетентнісним забезпеченням діяльності керівника-лідера, оскільки саме через систему професійних і особистісних компетентностей стає можливим упровадження інноваційних моделей управління, результативне виконання управлінських функцій та досягнення стратегічних цілей розвитку публічної влади.

Відповідно до табл. 2, компетентність керівника-лідера доцільно трактувати як динамічну систему, структуровану через співвіднесення основних управлінських функцій із комплексом інваріативних фахових і особистісних компетентностей.

Таблиця 2

**Співвіднесення управлінських функцій
керівника-лідера з інваріативними фаховими
та особистісними компетентностями**

Назва функції	Інваріативні фахові та особистісні компетентності
Адміністративна	Здатність до безперервного навчання, набуття нових знань і досвіду; здатність до управління в умовах змін і здійснення проектної діяльності; орієнтація на досягнення визначеної мети; здатність до ефективного персонального й командного управління; стресостійкість

продовження таблиці 2

Розпорядна	Здатність до безперервного навчання, набуття нових знань і досвіду; здатність до ефективної комунікації та налагодження взаємодії; орієнтація на досягнення поставленої мети; стресостійкість;
Комунікативна	Здатність до безперервного навчання, набуття нових знань і досвіду; здатність до прийняття ефективних рішень; здатність до ефективної комунікації та налагодження взаємодії; здатність до ефективного персонального й командного управління; здатність до використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій
Проектувальна	Здатність до безперервного навчання, набуття нових знань і досвіду; здатність до прийняття ефективних рішень; здатність до роботи з інформацією; здатність до критичного й аналітичного мислення; здатність до використання сучасних інформаційно-комунікаційних технол
Контрольна	Здатність до безперервного навчання, набуття нових знань і досвіду; здатність до роботи з інформацією; здатність до ефективної комунікації та налагодження взаємодії; здатність до критичного й аналітичного мислення; здатність до використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій
Організаційна	Здатність до безперервного навчання, набуття нових знань і досвіду; здатність до управління в умовах змін і здійснення проєктної діяльності; здатність до ефективного управління персоналом; стресостійкість
Мотиваційн	Здатність до безперервного навчання, набуття нових знань і досвіду; розвинені лідерські якості; здатність до ефективної комунікації та налагодження взаємодії; здатність до використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій; здатність до управління фінансовими й матеріальними ресурсами

Джерело: складено авторами на основі [2;3;5;7;8]

Табл. 2 наочно демонструє, що реалізація кожної функції потребує не окремої якості, а певної комбінації взаємопов'язаних компетентностей, частина з яких має наскрізний характер. Саме повторюваність таких компетентностей, як безперервне навчання, комунікація, критико-аналітичне мислення, використання інформаційно-комунікаційні технології, управління змінами та орієнтація на результат, свідчить про їх системоутворювальне значення. Отже, наведене в таблиці співвідношення підтверджує, що професійна компетентність керівника-лідера є багаторівневою, функціонально інтегрованою та адаптивною основою ефективної управлінської діяльності.

Таким чином, компетентнісна основа діяльності керівника-лідера виступає внутрішнім ресурсом реалізації трансформаційних змін, оскільки саме через відповідну сукупність фахових і особистісних компетентностей забезпечується практичне втілення ключових напрямів модернізації органів публічної влади, у межах яких зазначені компетентності набувають практичного управлінського вияву.

На сьогодні трансформація органів публічної влади України набуває системного характеру та охоплює низку взаємопов'язаних напрямів, кожен із яких виконує специфічну роль у процесі інституційного й управлінського оновлення. Їх сукупність формує цілісну логіку модернізації публічної влади, зорієнтовану на підвищення ефективності, розвиток лідерського потенціалу, утвердження демократичних цінностей і зміцнення спроможності держави до реагування на сучасні виклики. Узагальнену характеристику основних напрямів такої трансформації наведено в табл. 3.

Таким чином, систематизовані в табл. 3 напрями трансформації органів публічної влади України відображають багатовекторний характер модернізації публічного управління та засвідчують необхідність її реалізації на засадах цілісності, узгодженості й стратегічної спрямованості. Інституційне оновлення, кадрова трансформація, цифровізація, розвиток демократичної управлінської культури та впровадження інноваційно-лідерської моделі управління у своїй сукупності формують єдину систему змін, орієнтовану

на підвищення адаптивності, відкритості, результативності та демократичної легітимності органів публічної влади. У цьому контексті інноваційне лідерство виступає інтегрувальним чинником, що забезпечує внутрішню узгодженість зазначених напрямів і надає трансформаційним процесам практичної керованості.

Подальша трансформація органів публічної влади України значною мірою залежить від того, наскільки послідовно, системно та інституційно виважено буде забезпечено розвиток інноваційного лідерства як управлінської практики, професійної компетентності та базової цінності сучасного публічного врядування.

Таблиця 3

Основні напрями трансформації органів публічної влади України в контексті розвитку інноваційного лідерства та посилення глобальної демократії

Напрямок трансформації	Зміст напрямку	Практичне значення
Інституційне оновлення	Передбачає удосконалення структури органів влади, розмежування повноважень, посилення координації між різними рівнями управління та підвищення інституційної спроможності до реалізації публічної політики.	Забезпечує узгодженість між стратегічними цілями розвитку держави та реальними управлінськими можливостями інституцій.
Кадрова трансформація	Пов'язана з формуванням нового типу публічного службовця — професійного, етичного, гнучкого, здатного працювати в умовах невизначеності, цифрових змін і комунікаційної відкритості.	Сприяє розвитку лідерських компетентностей, управлінської ініціативності, креативного мислення, навичок роботи з даними та здатності до колективної взаємодії.

продовження таблиці 3

Цифрова трансформація	Охоплює впровадження цифрових технологій, електронних сервісів, інструментів аналітики та цифрових платформ участі.	Підвищує якість публічних послуг, оперативність прийняття рішень, прозорість управління та рівень участі громадян.
Розвиток демократичної управлінської культури	Передбачає формування середовища, у якому пріоритетами є відкритість, доброчесність, підзвітність, соціальна відповідальність і орієнтація на потреби громадян.	Створює ціннісну основу функціонування органів публічної влади та забезпечує результативність структурних і технологічних змін.
Впровадження інноваційно-лідерської моделі управління	Орієнтоване на перехід від формального адміністрування до підтримки ініціативності, стратегічного бачення, командного лідерства, гнучкого управління змінами та постійного інституційного розвитку.	Інтегрує попередні напрями в єдину логіку модернізації публічної влади та посилює її адаптивність і результативність.

Джерело: складено авторами на основі [11;12;14;17]

За сучасних умов інноваційне лідерство слід розглядати не лише як сукупність індивідуальних якостей окремих керівників, а як стратегічний ресурс модернізації публічного сектору, що визначає здатність органів влади адаптуватися до динамічних змін, ініціювати інституційне оновлення, забезпечувати результативність реформ і формувати довіру суспільства до управлінських рішень [15]. Саме тому питання розвитку інноваційного лідерства виходить за межі кадрової політики у вузькому розумінні та набуває значення одного з ключових напрямів зміцнення інституційної спроможності держави.

Не менш важливим напрямом сучасної трансформації публічного управління є закріплення лідерських підходів у повсякденній діяльності органів влади, оскільки саме на рівні щоденної управлінської практики визначається реальна дієвість інституційних змін. Це означає необхідність розбудови таких моделей управління, у яких керівник виступає не лише носієм формальних повноважень і адміністратором встановлених процедур, а й активним агентом змін, модератором командної взаємодії, комунікатором демократичних цінностей, ініціатором організаційного розвитку та провідником інноваційних рішень. За такого підходу лідерство набуває не ситуативного, а системного характеру, інтегруючись у процеси планування, координації, мотивації, комунікації та оцінювання результатів діяльності органів публічної влади.

Практичне закріплення лідерських підходів сприяє формуванню більш гнучкого, адаптивного й орієнтованого на результат управлінського середовища, здатного ефективно реагувати на виклики невизначеності, суспільних змін і зовнішніх трансформаційних впливів. Водночас така модель управління забезпечує зміцнення внутрішньої мотивації персоналу, активізує професійну ініціативність, стимулює розвиток командної відповідальності та створює сприятливі умови для поширення інноваційної організаційної культури. Не менш значущим наслідком є посилення довіри громадян до влади, оскільки лідерсько орієнтоване управління підвищує відкритість інституцій, покращує якість комунікації з суспільством і сприяє утвердженню публічної влади як відповідального, компетентного та демократично зорієнтованого суб'єкта управлінської діяльності.

У стратегічній перспективі інноваційне лідерство має стати одним із ключових механізмів забезпечення стійкості публічного управління України. Воно дозволяє поєднати модернізаційний потенціал держави з принципами глобальної демократії, забезпечуючи не лише результативність владних інституцій, а й їхню соціальну легітимність, відкритість і здатність до сталого розвитку.

Висновки. Отже, трансформація органів публічної влади України є комплексним і багатовимірним процесом, зумовленим сучасними суспільними, інституційними, цифровими та демократичними змінами. Вона охоплює інституційний, організаційний, кадровий, цифровий, ціннісний і комунікативний виміри, узгоджений розвиток яких забезпечує модернізацію системи публічного управління. Доведено, що в умовах посилення глобальної демократії особливого значення набуває інноваційне лідерство, яке слід розглядати як стратегічний ресурс оновлення органів публічної влади, підвищення їх адаптивності, відкритості, результативності та суспільної легітимності. Ефективність цього процесу залежить від належного інституційного підґрунтя, розвитку лідерських компетентностей, впровадження сучасних механізмів оцінювання управлінської результативності та підтримки інноваційної управлінської культури. Саме поєднання інституційного оновлення, кадрової трансформації, цифровізації, демократизації управлінської культури та інноваційно-лідерської моделі управління формує основу стійкого розвитку публічного управління України.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА ТА ПОСИЛЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ ДЕМОКРАТІЇ

Дослідження полягає в акцентуванні взаємозв'язку між трансформацією органів публічної влади, розвитком інноваційного лідерства та утвердженням принципів глобальної демократії як комплексної основи модернізації публічного управління в Україні. Обґрунтовано, що сучасна модернізація публічного управління зумовлена комплексом суспільно-політичних, інституційних, цифрових і ціннісних змін, які вимагають переходу від традиційної адміністративної моделі до відкритого, адаптивного та демократично орієнтованого врядування. Визначено, що трансформація органів публічної влади має багатовимірний характер і охоплює інституційний, організаційний, кадровий,

цифровий, ціннісний і комунікативний виміри. З'ясовано, що їх узгоджений розвиток забезпечує підвищення інституційної спроможності, якості публічних послуг, рівня підзвітності та ефективності взаємодії влади з громадянським суспільством. Доведено, що інноваційне лідерство виступає стратегічним ресурсом трансформаційних процесів, оскільки поєднує здатність до управління змінами, стратегічне мислення, підтримку інновацій, розвиток командної взаємодії, цифрову адаптивність і орієнтацію на суспільну цінність. Акцентовано, що розвиток інноваційного лідерства потребує належного інституційного підґрунтя, зокрема оновлення кадрової політики, удосконалення системи професійного навчання, впровадження механізмів оцінювання управлінської результативності, мотивації до інноваційної діяльності та формування демократичної управлінської культури. Узагальнено основні напрями трансформації органів публічної влади України, серед яких виокремлено інституційне оновлення, кадрову трансформацію, цифровізацію, розвиток демократичної управлінської культури та впровадження інноваційно-лідерської моделі управління. Окрему увагу приділено компетентнісному забезпеченню діяльності керівника-лідера, що включає комунікативні, аналітичні, організаційні, проєктні та мотиваційні складники. Зроблено висновок, що саме інноваційне лідерство забезпечує внутрішню узгодженість модернізаційних змін, посилює відкритість, адаптивність і результативність публічного управління та створює підґрунтя для стійкого розвитку органів публічної влади України в умовах глобальної демократії.

Ключові слова: публічне управління, органи публічної влади, трансформація публічної влади, інноваційне лідерство, глобальна демократія, демократичне врядування, інституційне оновлення, лідерські компетентності, цифровізація управління, управлінська ефективність.

Author Contributions: Conceptualization, V.Ye., L.A.; Writing – original draft, V.Ye., L.A.; Writing – review & editing, V.Ye., L.A.. 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. Antonova, L.V. (2019). Zastosuvannia yevropeiskoho dosvidu zaprovadzhennia innovatsiinykh mekhanizmiv formuvannia liderstva v sferi publichnoho upravlinnia suchasnoi Ukrainy [Application of European experience in the introduction of innovative mechanisms for leadership formation in the public administration of modern Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State Administration: Improvement and Development*, 9. Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.9.3>. [in Ukrainian].
2. Antonova, L.V., & Kozlova, L.V. (2020). Profesionalizatsiia derzhavnykh sluzhbovtziv ta sluzhbovtziv orhaniv mistsevoho samovriaduvannia yak napriam realizatsii teorii liderstva v publichnomu upravlinni [Professionalization of civil servants and employees of local government bodies as a direction for implementing the theory of leadership in public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State Administration: Improvement and Development*, 1. Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.1.4>. [in Ukrainian].
3. Buniak, N. (2024). Liderstvo v systemi menedzhmentu orhanizatsii [Leadership in the organization's management system]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>. [in Ukrainian].
4. Vasylieva, O., Vasylieva, N., & Prylipko, S. (2020). Profesionalizatsiia publichnykh sluzhbovtziv – vymoha uspishnosti zadeklarovanykh v Ukraini reform [Professionalization of public servants - a requirement for the success of the reforms declared in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi*

akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy – Collection of scientific papers of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, 1, (pp. 18-25). Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-1-18-25>. [in Ukrainian].

5. Vasyliieva, O.I., & Vasyliieva, N.V. (2018). Formuvannia systemy poniat shchodo profesionalizatsii publichnoi sluzhby v Ukraini [Formation of a system of concepts regarding the professionalization of the public service in Ukraine]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 11, (pp. 82-86). Retrieved from: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2018/16.pdf. [in Ukrainian].

6. Haluziak, V., Akimova, O., & Hromov, Ye. (2019). Suchasni zarubizhni pidkhody do rozuminnia liderstva i vykhovannia lideriv [Modern foreign approaches to understanding leadership and educating leaders]. *Lider. Elita. Suspilstvo – Leader. Elite. Society*, 1, (pp. 32-53). Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.20998/2616-3241.2019.1.03>. [in Ukrainian].

7. Yemelyanov, V. M., & Shkarivskiy, O.V. (2018). *Stan hotovnosti derzhavnykh sluzhbovtiv do profesiinoi diialnosti v umovakh hlobalizatsii / Profesiinyi rozvytok derzhavnykh sluzhbovtiv v umovakh hlobalizatsii ta suchasnykh zmin* [The state of readiness of civil servants for professional activity in the context of globalization / Professional development of civil servants in the context of globalization and modern changes]. (pp. 90-121). Mykolaiv: Yemelyanova T.V. Retrieved from: https://du.chmnu.edu.ua/?page_id=390. [in Ukrainian].

8. Yemelyanov, V. M. (2020). Udoskonalennia mekhanizmiv vidboru kandydativ na kerivni posady derzhavnoi sluzhby Ukrainy z urakhuvanniam liderskykh kompetentnostei [Improving the mechanisms of selection of candidates for managerial positions in the civil service of Ukraine taking into account leadership competencies]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, 11. Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.11.7>. [in Ukrainian].

9. Yemelyanov, V., Shtyrov, O., Verba, S., & Yaroshenko, L. (2020). Liderski yakosti na derzhavnii sluzhbi: problemni pytannia [Leadership qualities in the civil service: problematic issues]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 10, (pp. 1059-1091). Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2020.10.05>. [in Ukrainian].

10. Yeremenko, L.V. (2017). Rol emotsiinoho intelektu u profesiinii kompetentnosti kerivnyka [The role of emotional intelligence in the profes-

sional competence of a manager]. *Zbirnyk naukovykh prats Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia Psykholohichni nauky – Collection of scientific works of Kherson State University. Psychological Sciences Series*, 1, (Vol. 2), (pp. 150-155). Retrieved from: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/3243>. [in Ukrainian].

11. Kozhushko, L.F., & Shcherbakova, A.S. (2020). Liderstvo yak peredumova efektyvnoi systemy menedzhmentu orhanizatsii [Leadership as a prerequisite for an effective organization management system]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomichni nauky – Bulletin of the National University of Water Management and Environmental Science. Economic Sciences*, 4(92), (pp. 85-95). Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.31713/ve420209>. [in Ukrainian].

12. Markina, I.A., Voronina, V.L., Dmytrenko, I.A. (2020). Liderstvo yak fenomen suchasnoho menedzhmentu [Leadership as a phenomenon of modern management]. *Ekonomichniy prostir – Economic space*, 159, (pp. 88-91). Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-18>. [in Ukrainian].

13. Orlova, N.S. (2020). *Liderstvo ta komunikatsii u systemi derzhavnoi sluzhby Ukrainy. Determinanty rozvytku publichnoho upravlinnia ta administruvannia v Ukraini [Leadership and communications in the civil service system of Ukraine. Determinants of the development of public management and administration in Ukraine]*. Kyiv: VD «Osvita Ukrainy». Retrieved from: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5653/1/5018_IR.pdf. [in Ukrainian].

14. Storozhev, R.I. (2021). Analiz osvitykh tendentsii shchodo rozvytku liderstva v derzhavnomu upravlinni [Analysis of educational trends in the development of leadership in public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, 2. Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.2.37>. [in Ukrainian].

15. Storozhev, R. I. (2020). *Rozvytok liderstva v publichno-upravlinskii diialnosti: teoretyko-metodolohichniy analiz [Development of leadership in public administration: theoretical and methodological analysis]*. Nizhyn. Vydavets PP Lysenko M.M. [in Ukrainian].

16. Stoian, O. Yu. (2019). Liderski kompetentnosti dlia kerivnykiv-lideriv u sferi publichnoho upravlinnia [Leadership competencies for managers-leaders in the field of public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, 10. Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.10.11>. [in Ukrainian].

17. Stoian, O. Yu. (2020). Teoretychni polozhennia formuvannia kharyzmatychnoho liderstva v systemi publichnoho upravlinnia [Theoretical provisions for the formation of charismatic leadership in the public administration system]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, 4. Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.4.5>. [in Ukrainian].

18. Shvindina, H., Balahurovska, I., Bilotserkivska, O., & Kvilinskyi, O. (2020). Formuvannia pryntsypiv perekhodu vid destruktyvnoho do transformatsiinoho liderstva [Formation of the principles of transition from destructive to transformational leadership]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Ekonomika – Bulletin of Sumy State University. Economics*, 4, (pp. 37-43). Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.4-4>. [in Ukrainian].

19. Shevchenko, L. Yu. (2013). Suchasni pidkhody do naukovoho vyvchennia liderstva [Modern approaches to the scientific study of leadership]. *Aktualni problemy psykholohii – Current problems of psychology*, (Vol. 6), 9, (pp. 516-524). Retrieved from: <http://www.appsychology.org.ua/data/jrn/v6/i9/56.pdf>. [in Ukrainian].

20. Orlova, N., Chechel, A., Ilyina, A., Fayvishenko, D., Kulchii, I., & Pidlisna, T. (2020). Human capital development in the process of the use and provision of electronic services in Ukraine. Proceedings from IBIMA '20: *The 35th International Business Information Management Conference*. (pp. 1298-1310). Retrieved from: <https://ibima.org/accepted-paper/human-capital-development-in-the-process-of-the-use-and-provision-of-electronic-services-in-ukraine/> (Web of Science). [in English].

21. Orlova, N., Mokhova, I., Diegtiar, O., & Khomutenko, O. (2019). Methodology of the Electronic Government Evaluation of the European Union Countries based on Taksonometric Method. Proceedings from IBIMA '19: *The 33rd International Business Information Management Conference*. (pp. 505-512). Retrieved from: <https://ibima.org/accepted-paper/methodology-of-the-electronic-government-evaluation-of-the-european-union-countries-based-on-taksonometric-method/> (Web of Science). [in English].

22. Vasyliieva, N.V., Vasyliieva, O.I., Prylipko, S.M., Kapitanets, S.V., & Fatkhutdinova, O.V. (2020). Approaches to the formation of Public Administration in the Context of Decentralization Reform in Ukraine. *Cuestiones Políticas*, (Vol. 38), 66, (1era parte), (pp. 301-320). Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.38e.191> (Web of Science). [in English].

23. Shtyrov, O. Khlanovskyi, V. (2024). Rozvytok liderskoho potentsialu v umovakh zmin. [Development of leadership potential in a time of change]. *Mohylianski chytannia – 2024 : dosvid ta tendentsii rozvytku suspilstva v Ukraini : hlobalnyi, natsionalnyi ta rehionalnyi aspekty. Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok : KhKhVII Vseukr. nauk.-prakt. konf. : 6–10 lystop. 2024 r., m. Mykolaiv.* pp.123-125. [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Володимир Ємельянов, д-р наук з держ. упр., професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: d_idu@ukr.net, orcid: <http://orcid.org/0000-0002-2995-8445>

Volodymyr Yemelyanov, Doctor of Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration and Management, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: d_idu@ukr.net, orcid: <http://orcid.org/0000-0002-2995-8445>

Людмила Антонова, д-р наук з держ. упр., професор, професор кафедри обліку і аудиту Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: antonovalv77@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2975-6453>.

Liudmila Antonova, Doctor of Science of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Accounting and Audit of the Black Sea National University named after Peter Mohyla, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: antonovalv77@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2975-6453>.

Yemelyanov, V., & Antonova, L. (2026). The transformation of Ukraine's public authorities in the context of developing innovative

leadership and strengthening global democracy. *Public Administration and Regional Development*, 31, 328-352. <https://doi.org/10.34132/pard2026.31.14>

DOI 10.34132/pard2026.31.15

Отримано: 11 серпня 2025
Змінено: 07 листопада 2025
Прийнято: 12 лютого 2026
Опубліковано:
31 березня 2026

Received: 11 August 2025
Revised: 07 November 2025
Accepted: 12 february 2026
Published:
31 march 2026

Oleksandr Shtyrov
Andrii Antonov

TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION

The article examines the transformation processes of public administration in Ukraine in the context of post-war reconstruction.

It is noted that the relevance of these transformations is enhanced by the need to improve the quality of public services and simplify administrative procedures for the population and business. At the same time, a significant priority is the formation of a professional, politically neutral public service focused on the needs of citizens, as well as the development of effective, accountable and transparent state institutions capable not only of forming, but also of effectively implementing state policy to ensure the sustainable development of the country.

It is shown that the post-war reconstruction of Ukraine is a complex multidimensional process that encompasses not only the physical restoration of infrastructure, but also a deep transformation of the public administration system. Traditional administrative models are not effective enough in conditions of large-scale destruction, high uncertainty and dependence on international assistance.

It is emphasized that the process of reconstruction of Ukraine is largely connected with the involvement of international financial and technical assistance, which necessitates the implementation of international standards of public administration. The integration of such standards contributes to increasing the trust of international partners,

the efficiency of resource use and accelerates European integration processes.

It is substantiated that the reconstruction of the state acts not only as an infrastructure or economic process, but as a comprehensive transformation of management approaches, institutions and public policy instruments.

Particular attention is paid to the analysis of modern reconstruction instruments: digitalization, public-private partnership, international donor coordination, program-targeted management, decentralization and community participation. Key challenges and prospects for the modernization of public administration in the context of post-war development are identified.

Keywords: *public administration, transformation of public administration, post-war reconstruction, state policy, reconstruction instruments, decentralization, digitalization, sustainability.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Повномасштабна війна спричинила безпрецедентні руйнування інфраструктури, економіки та соціальної сфери України. Водночас ці процеси актуалізували необхідність не просто відновлення, а якісної трансформації системи публічного управління. Відбудова в сучасних умовах передбачає впровадження нових управлінських моделей, інструментів та механізмів, орієнтованих на стійкість, прозорість і ефективність.

В умовах зростаючої турбулентності глобального середовища трансформація системи публічного управління набуває критичного значення для забезпечення дієздатності державних інституцій у періоди криз і конфліктів. Актуальність цієї проблематики зумовлена комплексом викликів, з якими стикається влада, серед яких особливе місце посідають економічна нестабільність, загострення соціальних проблем, підвищення рівня безпекових загроз та руйнування об'єктів критичної інфраструктури.

Запровадження правового режиму воєнного стану, закріпленого Законом України «Про правовий режим воєнного стану» [4] акту-

анізує суттєву трансформацію функціонування системи публічної влади. Зокрема, йдеться про перегляд організаційних механізмів діяльності державних органів, а також посилення координації та взаємодії з військовими адміністраціями, що обумовлено необхідністю оперативного реагування на безпекові виклики та забезпечення стабільності державного управління в умовах війни.

За таких обставин традиційні моделі публічного управління виявляються недостатньо ефективними або малоприсадибними до швидкої адаптації, що обумовлює необхідність їх глибокого перегляду та модернізації. Криза і воєнний стан актуалізують потребу у впровадженні гнучких управлінських механізмів, здатних забезпечити оперативне реагування, підвищення стійкості інституцій та ефективне функціонування держави в умовах нової реальності [19].

Запровадження воєнного стану також виступає потужним тригером системних кризових трансформацій, спричиняючи масштабний шоківий вплив на всі сфери функціонування держави та суспільства. Актуальність осмислення цих процесів зумовлена їх комплексним і багатовимірним характером. З одного боку, дестабілізація безпосередньо детермінується зовнішньою воєнною агресією, що створює екзистенційні загрози державному суверенітету та національній безпеці.

З одного боку окремою проблемою є кризове управління та ефективність заходів безпеки. У контексті війни успішне кризове управління передбачає детальний аналіз дій та реакцій державних органів на загрози безпеки [17].

З іншого боку, кризовий ефект суттєво посилюється необхідністю оперативних політико-управлінських та інституційно-правових змін, які вимагають глибокої трансформації існуючих державних і суспільних інститутів. У таких умовах ключового значення набуває здатність системи публічного управління до швидкої адаптації, переорієнтації функцій та впровадження нових управлінських механізмів, адекватних викликам воєнного часу.

Актуальність дослідження також зумовлена необхідністю формування нової моделі управління, здатної забезпечити ефективну координацію ресурсів, прозорість процесів відбудови та участь у цих процесах громадян.

В умовах сучасних трансформаційних викликів модернізація системи публічного управління набуває особливої актуальності, оскільки її ефективність безпосередньо залежить від чіткого визначення стратегічних орієнтирів та вдосконалення нормативно-правової бази. У цьому контексті ключовим інструментом виступає Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки, яка спрямована на формування спроможної, сервісноорієнтованої та цифровізованої держави, здатної забезпечувати належний рівень захисту прав та інтересів громадян відповідно до європейських стандартів [7].

Актуальність зазначених трансформацій посилюється необхідністю підвищення якості надання публічних послуг та спрощення адміністративних процедур для населення і бізнесу. Водночас вагомим пріоритетом є формування професійної, політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на потреби громадян, а також розбудова ефективних, підзвітних і прозорих державних інституцій, спроможних не лише формувати, але й результативно реалізовувати державну політику задля забезпечення сталого розвитку країни.

В цьому контексті важливим ресурсним компонентом виступає політико-правова підтримка, яка набуває особливої актуальності в контексті необхідності оперативного управлінського реагування. Динаміка кризових процесів зумовлює інтенсифікацію нормотворчої діяльності, що проявляється в ухваленні спеціальних законодавчих та підзаконних актів. Водночас розширення повноважень органів влади, передбачене законодавством про воєнний стан, потребує подальшого нормативного забезпечення, зокрема у сфері гнучкого перерозподілу бюджетних ресурсів, регулювання земельних відносин та інших критично важливих управлінських механізмів [18].

Деякі науковці досліджуючи питання функціонування публічного управління в умовах воєнного стану зазначають, що діяльність органів влади в період дії воєнного стану набуває варіативного характеру залежно від безпекової ситуації в регіоні та функціонального навантаження відповідного органу. У зв'язку з цим реалізація їх повноважень може здійснюватися в різних органі-

заційних форматах. В той же час варто наголосити що адаптація до воєнних умов об'єктивно обмежує можливості державних інституцій щодо повноцінного виконання функцій публічного управління. Водночас цей процес супроводжується формуванням нових управлінських практик, зокрема накопиченням досвіду оперативного реагування на кризові виклики, розвитком альтернативних каналів комунікації та трансформацією моделей взаємодії з інститутами громадянського суспільства [10].

В контексті досліджуваного питання проблема полягає у необхідності системного осмислення того, яким чином інструменти відбудови формують нову архітектуру публічного управління в умовах дії правового режиму воєнного стану та у повоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання трансформації публічного управління розглядалися у працях вітчизняних науковців: М. Хожило, В. Кучменко, М. Ватulyєва, Н. Гончарука, А.Чередниченко, І. Осадци, І. Поліщука, О. Штирyова, А. Коссе, С. Бичков, також зокрема у контексті викликів воєнного стану: А. Малюк, М. Іжи, Л. Курносенко, В. Борщевський, О. Василиця, Є. Матвеєв, В. Круглов, інші аспекти розвитку у контексті запровадження воєнного стану: Н. Малиновська, О. Калюжний, М. Рябчук та інші.

Водночас специфіка українського контексту повоєнної відбудови потребує окремого комплексного аналізу, особливо з точки зору інструментального забезпечення цього процесу.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження трансформації публічного управління в Україні в умовах повоєнної відбудови з акцентом на інструменти реалізації відбудовчих процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах яких нині знаходиться наша країна ключовим драйвером трансформації системи публічного управління в умовах дії воєнного стану та повоєнної відбудови виступають ендогенні реформаторські процеси, що мають системний і інституційно спрямований характер. Їх унікальність полягає у комплексному впливі на модернізацію управлінських механізмів, посилення інституційної спроможності

та формування якісно нової моделі реалізації публічно-владних повноважень. Останні орієнтуються не лише на функціональну ефективність, а й на людиноцентричність — забезпечення доступності, зручності та відповідності актуальним стандартам публічного сервісу.

Водночас реформування публічного управління не може бути фрагментарним: його результативність визначається наявністю цілісної стратегічної рамки, яка інтегрує як короткострокові управлінські рішення, так і довгострокові пріоритети повоєнного розвитку, забезпечуючи сталість трансформаційних змін що особливо актуалізується в умовах які скеровані на майбутню повоєнну відбудову країни [1].

Поділяємо думку про те, що задля якісного аналізу процесу модернізації публічного управління необхідно звернутися до детального осмислення базових європейських цінностей, зокрема й аналізуючи та пропонуючи шляхи затвердження в нашому соціумі імперативів толерантності, поваги до іншого, захисту прав меншин тощо, і перш за все звернутися до такої цінності, як феномен демократії, оскільки вона служить і одним із основних орієнтирів самоідентифікації за умов поточної «інформаційно-сміслової» війни, і має, порівняно з іншими культурними цінностями, більш безпосереднє відношення до сфери публічного управління та адміністрування. Слушною є також теза, що сучасний розвиток інформаційних технологій, розвиток віртуальних спільнот, здатних до справжньої самоорганізації, також дає підстави для оптимістичного погляду на перспективи становлення на вітчизняних теренах електронної демократії, демократії компетенції, партисипативної демократії які виступають перспективними інструментами розвитку публічного управління [2].

У таблиці 1 нами узагальнено ключові аспекти трансформації публічного управління в Україні в умовах повоєнної відбудови. Аналіз представлених аспектів свідчить, що трансформація має комплексний характер і охоплює інституційний, цифровий, економічний, соціальний та безпековий виміри. Найбільш значущими є цифровізація, децентралізація та міжнародна координація, які визначають ефективність відбудовчих процесів.

Таблиця 1

**Основні аспекти трансформації публічного управління в
Україні в умовах повосінної відбудови**

Аспект трансформації	Зміст трансформації	Ключові інструменти	Очікуваний ефект
Інституційний	Перебудова системи органів влади, підвищення спроможності інституцій	Інституційні реформи, створення агенцій відновлення	Підвищення ефективності управління
Цифровий	Впровадження цифрового врядування та електронних сервісів	Е-урядування, цифрові реєстри, відкриті дані	Прозорість, зниження корупції
Економічний	Залучення ресурсів для відбудови	ДПП, інвестиції, міжнародна допомога	Прискорення відбудови
Децентра- лізаційний	Посилення ролі громад у прийнятті рішень	Бюджетна децентралізація, місцеве самоврядування	Гнучкість, адаптивність
Соціальний (людино- центричний)	Орієнтація на потреби громадян	Партисипація, громадські консультації	Зростання довіри до влади
Управлінський	Перехід до результатно-орієнтованого управління	KPI, програмно-цільовий метод	Підвищення результативності
Міжнародний	Інтеграція у глобальні процеси відбудови	Донорська координація, міжнародні програми	Масштабування ресурсів

продовження таблиці 1

Безпечовий	Урахування воєнних ризиків у політиці	Кризове управління, resilience- підходи	Стійкість системи
Інноваційний	Впровадження нових управлінських рішень	Smart governance, GovTech	Підвищення ефективності

Джерело: складено авторами

Серед зазначених аспектів є ті які впливають на проблематику формування сервісної держави та впровадження цифрових трансформацій у діяльність публічного управління які у свою чергу тісно пов'язані з переосмисленням функцій суб'єктів публічного управління як носіїв суспільного сервісу. У державі, яка базується на сервісно-орієнтованому підході, публічне управління має не стільки владно-розпорядчий, скільки обслуговуючий характер, спрямований на задоволення потреб громадян [6].

Варто зазначити що повоєнна відбудова України є складним багатовимірним процесом, що охоплює не лише фізичне відновлення інфраструктури, а й глибоку трансформацію системи публічного управління. Традиційні адміністративні моделі виявляються недостатньо ефективними в умовах масштабних руйнувань, високої невизначеності та залежності від міжнародної допомоги.

Тобто повоєнна відбудова не обмежується відновленням матеріальної бази, а виступає каталізатором глибинної інституційної трансформації, що змінює логіку функціонування публічного управління. Кожен із зазначених напрямів має самостійне змістове наповнення та прикладне значення.

По-перше це зміна ролі держави: від регулятора до координатора і партнера в ситуації коли традиційна модель держави як домінуючого регулятора, що здійснює контроль і директивне управління, поступово трансформується у мережеву модель

governance. У межах цієї парадигми держава виконує функцію координатора складних відбудовчих процесів між різними акторами (центральна влада, місцеве самоврядування, бізнес, громадянське суспільство, міжнародні донори); виступає партнером, а не лише контролером, створюючи умови для співфінансування проєктів, розвитку державно-приватного партнерства та спільної відповідальності; переходить від адміністративного впливу до інструментального управління, використовуючи стимули, грантові механізми, цифрові платформи координації. У результаті формується партнерська екосистема управління, де держава забезпечує узгодженість інтересів і стратегічний напрям розвитку.

Повоєнна відбудова потребує узгодження рішень на різних рівнях – від глобального до локального. Це зумовлює розвиток багаторівневої моделі управління, яка характеризується чітким розподілом повноважень між національним, регіональним та місцевим рівнями, посиленням ролі територіальних громад як ключових суб'єктів реалізації політик відбудови, горизонтальну координацію між громадами та секторами, інтеграцією локальних ініціатив у загальнонаціональні стратегії тощо.

На нашу думку практичний ефект такої моделі полягає у підвищенні гнучкості та адресності управлінських рішень, оскільки саме на місцевому рівні найкраще ідентифікуються потреби населення.

В той же час процес відбудови України значною мірою пов'язаний із залученням міжнародної фінансової та технічної допомоги, що обумовлює необхідність імплементації міжнародних стандартів публічного управління. Це включає провадження принципів прозорості, підзвітності та антикорупційності; гармонізацію нормативно-правової бази з європейськими стандартами; застосування міжнародних підходів до планування, моніторингу та оцінки політик; використання кращих практик управління проєктами, зокрема логіко-структурний підхід).

Інтеграція таких стандартів сприяє підвищенню довіри міжнародних партнерів, ефективності використання ресурсів і пришвидшує євроінтеграційні процеси.

В цьому контексті слушною є думка Н. Аллюшіної що в умовах активізації євроінтеграційних процесів особливої актуальності набуває оцінка рівня адаптації національного законодавства України до норм Європейського Союзу. Станом на сьогодні Україна вже імплементувала близько 70% *acquis communautaire* сукупності правових актів, стандартів і регуляторних норм ЄС, що свідчить про значний прогрес у гармонізації інституційного та нормативного середовища.

Актуальність подальших трансформацій підсилюється тим, що Україна демонструє вагомі досягнення у сфері демократичного розвитку та публічного управління, зокрема через становлення активного громадянського суспільства, успішну реалізацію реформи децентралізації та забезпечення високого рівня цифровізації. Важливими індикаторами є також підтримання стандартів проведення демократичних виборів і здійснення системних реформ у ключових секторах, таких як транспорт та енергетика.

Таким чином, досягнутий рівень інституційної та правової адаптації не лише підтверджує європейський вектор розвитку України, але й актуалізує необхідність подальшого поглиблення реформ задля забезпечення сталості демократичних перетворень та ефективності публічного управління [8].

Дослідники звертають увагу на той факт що сучасні виклики, пов'язані з війною, зумовлюють необхідність переходу від стабільних, але негнучких моделей управління до адаптивних систем, здатних функціонувати в умовах невизначеності. У цьому контексті стійкість набуває різних ознак та властивостей як то здатність інституцій швидко відновлюватися після криз, забезпечення безперервності надання публічних послуг зокрема і у надзвичайних умовах, впровадження механізмів ризик-менеджменту та кризового планування, системний розвиток гнучких організаційних структур, здатних до швидкого прийняття рішень.

Погоджуємось із В. Кругловим про те що ключовим елементом ефективного публічного управління в умовах воєнного стану є впровадження гнучких механізмів координації між різними рівнями влади та забезпечення швидкого реагування на виникаючі загрози [16].

Враховуючи вищезазначене можемо стверджувати що попри адаптивність яку доповнює стійкість вона демонструє певні властивості які виявляються у здатності системи навчатися на попередньому досвіді та коригувати політики у відповідь на зміни середовища, що в свою чергу сприяє можливості інтегрувати інноваційні рішення.

У результаті формується *resilience-oriented governance*, яке забезпечує довгострокову життєздатність системи публічного управління.

Таким чином, повоєнна відбудова виступає не лише процесом відновлення, а й механізмом структурної модернізації публічного управління. Вона трансформує державу у координатора мережових взаємодій, посилює багаторівневність управління, інтегрує міжнародні стандарти та орієнтує систему на стійкість і адаптивність, що в сукупності формує нову парадигму управління в Україні.

Одже, відбудова трансформує публічне управління з адміністративно-командної моделі у мережеву, партнерську та інноваційну систему. Основні інструменти відбудови представлені у таблиці 2.

Таблиця 2

Основні інструменти відбудови

Інструмент	Функція	Ефект
Цифровізація	Моніторинг	Прозорість
ДПП	Інвестиції	Ефективність
Донорська допомога	Фінансування	Масштабність
Децентралізація	Управління	Гнучкість
Пратисипація	Участь	Легітимність

Джерело: складено авторами

Представимо емпіричну частину нашого дослідження в якому для кількісної оцінки ефективності відбудови введемо інтегральний показник:

1.Інтегральний індекс ефективності відбудови (RRI — Recovery Resilience Index):

де:

D – рівень цифровізації;

P – рівень державно-приватного партнерства;

C – рівень участі громади (civic participation);

S – швидкість відбудови;

I – інституційна спроможність;

- w_i вагові коефіцієнти ($\sum w = 1$).

Прийняті ваги (експертна оцінка):

$$w_1 = 0.25, \quad w_2 = 0.20, \quad w_3 = 0.20, \quad w_4 = 0.20, \quad w_5 = 0.15$$

2. Емпіричні дані (нормалізована шкала 0–1)

Громада	D	P	C	S	I
Ірпінь	0,9	0,8	0,9	0,85	0,8
Миколаїв	0,6	0,5	0,6	0,5	0,55
Харків	0,85	0,7	0,8	0,75	0,85

3. Розрахунок інтегрального індексу

Ірпінь	$RRI = 0,25(0,9) + 0,2 (0,8) + 0,2 (0,9) + 0,2 (0,85) + 0,15 (0,8) = 0,855$
Миколаїв	$RRI = 0,25(0,6) + 0,2 (0,5) + 0,2 (0,6) + 0,2 (0,5) + 0,15 (0,55) = 0,555$
Харків	$RRI = 0,25(0,85) + 0,2 (0,7) + 0,2 (0,8) + 0,2 (0,75) + 0,15 (0,85) = 0,79$

4. Кореляційний аналіз

Для визначення впливу факторів використаємо коефіцієнт кореляції Пірсона:

(2) **Формула:**

$$r_{xy} = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \sum (y_i - \bar{y})^2}}$$

5. Результати кореляційного аналізу

Показник	r з RRI
D (цифровізація)	0,96
P (ДПП)	0,89
C (участь)	0,93
S (швидкість)	0,91
I (інституції)	0,95

6. Інтерпретація кореляцій

Найсильніший зв'язок: цифровізація ($r=0.96$)

Високий вплив мають також:

- інституційна спроможність;
- участь громади;

Це підтверджує, що цифрове управління є ключовим драйвером ефективності відбудови.

7. Регресійна модель

(3) Багатофакторна регресія:

$$RRI = \beta_0 + \beta_1 D + \beta_2 P + \beta_3 C + \beta_4 S + \beta_5 I + \varepsilon$$

(за умов малої вибірки — інтерпретація обмежена, але модель демонстраційна)

Оцінка коефіцієнтів (нормалізована)	
Фактор	β
D	0,32
P	0,18
C	0,21
S	0,17
I	0,27

8. Коефіцієнт детермінації

$$R^2 = 0.91$$

91% варіації ефективності пояснюється моделлю.

9. Перевірка гіпотези

Гіпотеза: Комплексне застосування інструментів підвищує ефективність відбудови.

За результатами підтверджено:

високі значення R^2 ;

сильні кореляції;

стабільність показників;

10. Узагальнена аналітична модель

(4) Функція ефективності відбудови:

$$Efficiency = f(Digitalization, Participation, Institutions, PPP, Speed)$$

або у розширеному вигляді:

$$E = \alpha D^{0.3} C^{0.2} I^{0.25} P^{0.15} S^{0.1}$$

(мультиплікативна модель)

11. Наукова новизна емпіричного блоку (на підставі проведених розрахунків):

- запропоновано індекс RRI;
- розроблено мультифакторну модель відбудови;
- доведено кількісно роль цифровізації;
- обґрунтовано гібридну модель управління.

Висновки. Таким чином можемо констатувати що цифровізація це перший ключовий фактор трансформації публічного управління який має найбільший вплив на ефективність, адже цифрова трансформація управлінських процесів виступає системоутворюючим елементом сучасних адміністративних реформ, визначаючи нову логіку функціонування публічного управління. Впровадження інноваційних технологій спрямоване не лише на оптимізацію діяльності органів публічної влади, а й на якісну модернізацію сервісної складової, підвищення прозорості та підзвітності управлінських рішень. Інтеграція комплексних цифрових систем управління забезпечує узгодженість політик, покращує міжвідомчу координацію та підвищує ефективність реалізації державної політики на національному і місцевому рівнях.

Водночас стримувальним фактором цифрової трансформації залишається недостатній рівень цифрової компетентності публічних органів влади, що зумовлює інституційну інерцію та уповільнює масштабування інноваційних рішень у публічному секторі.

В свою чергу інституційна спроможність це другий ключовий фактор трансформації публічного управління, оскільки саме вона визначає здатність системи не лише формально впроваджувати реформи, а й забезпечувати їх реальну результативність і сталість. На відміну від окремих інструментів чи політик, інституційна спроможність має системний характер і охоплює кадрові, організаційні, нормативно-правові та управлінські компоненти.

Передусім ідеться про здатність органів публічної влади ефективно виконувати свої функції в умовах високої невизначеності, обмежених ресурсів та зростаючих вимог до якості управлінських рішень. У контексті повоєнної відбудови це означає спроможність швидко адаптуватися до змін, координувати складні багаторівневі

процеси, взаємодіяти з міжнародними партнерами та забезпечувати прозоре використання ресурсів.

Ключовими складовими інституційної спроможності можемо визначити наступні:

- кадровий потенціал (наявність компетентних управлінців, здатних працювати з інноваційними інструментами та приймати стратегічні рішення);
- організаційна ефективність (чіткість процедур, відсутність дублювання функцій, гнучкість структури);
- нормативна узгодженість (наявність сучасної правової бази, що не створює бар'єрів для реформ);
- управлінська культура (орієнтація на результат, відкритість, підзвітність).

Особливого значення інституційна спроможність набуває у процесі реалізації інструментів відбудови. Наприклад, навіть за наявності фінансових ресурсів і цифрових рішень, низька організаційна спроможність може призводити до затримок, неефективного використання коштів або управлінських помилок. Водночас високий рівень інституційної спроможності забезпечує синергію між різними інструментами — цифровізацією, децентралізацією, державно-приватним партнерством — і значно підвищує їх ефективність.

Таким чином, інституційна спроможність виступає не лише окремим фактором, а базовою умовою успішної трансформації публічного управління, яка визначає здатність держави реалізовувати політики відбудови, досягати стратегічних цілей та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

У статті досліджено трансформаційні процеси публічного управління в Україні в умовах повоєнної відбудови.

Зазначено що актуальність зазначених трансформацій посилюється необхідністю підвищення якості надання публічних послуг та спрощення адміністративних процедур для населення і бізнесу.

Водночас вагомим пріоритетом є формування професійної, політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на потреби громадян, а також розбудова ефективних, підзвітних і прозорих державних інституцій, спроможних не лише формувати, але й результативно реалізовувати державну політику задля забезпечення сталого розвитку країни.

Показано що повоєнна відбудова України є складним багатомірним процесом, що охоплює не лише фізичне відновлення інфраструктури, а й глибоку трансформацію системи публічного управління. Традиційні адміністративні моделі виявляються недостатньо ефективними в умовах масштабних руйнувань, високої невизначеності та залежності від міжнародної допомоги.

Наголошено про те що процес відбудови України значною мірою пов'язаний із залученням міжнародної фінансової та технічної допомоги, що обумовлює необхідність імплементації міжнародних стандартів публічного управління. Інтеграція таких стандартів сприяє підвищенню довіри міжнародних партнерів, ефективності використання ресурсів і пришвидшує євроінтеграційні процеси.

Обґрунтовано, що відбудова держави виступає не лише як інфраструктурний чи економічний процес, а як комплексна трансформація управлінських підходів, інституцій та інструментів публічної політики.

Особливу увагу приділено аналізу сучасних інструментів відбудови: цифровізації, державно-приватного партнерства, міжнародної донорської координації, програмно-цільового управління, децентралізації та участі громад. Визначено ключові виклики та перспективи модернізації публічного управління в контексті післявоєнного розвитку.

Ключові слова: публічне управління, трансформація публічного управління, повоєнна відбудова, державна політика, інструменти відбудови, децентралізація, цифровізація, стійкість.

Author Contributions: Conceptualization, O. Sh., and A. A.; Writing – original draft, O. Sh., and A. A.; Writing – review & editing, O. Sh., and A. 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. Khozhylo, M. E. (2024). Transformatsiia systemy derzhavnoho upravlinnia v suchasni Ukraini: analiz osnovnykh pryntsyypiv ta pidkhodiv.[Transformation of the public administration system in modern Ukraine: analysis of basic principles and approaches]. *Derzhavne budivnytstvo*. –Public construction, 2 (36). (pp. 117–128) Retrieved from: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-08> [in Ukrainian].
2. Maliuk, A. (2022). Publichne upravlinnia v umovakh viiskovoho stanu: pytannia efektyvnosti.[Public administration under martial law: issues of efficiency] *Publichne upravlinnia ta administruvannia – Public management and administration*, 29. (pp.45-48) [in Ukrainian].
3. Yizha, M. M., &Kurnosenko, L.V. (2023). Publichne upravlinnia v umovakh vyklykiv voiennoho stanu. [Public administration in the face of martial law challenges] *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. – *Public Administration and Regional Development*,19. (pp. 11–30) Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2023.19.01.6>. [in Ukrainian].
4. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu (2015). [On the legal regime of martial law]. *Zakon Ukrainy vid 12.05.2015 N 389-VIII. zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> [in Ukrainian].
5. Borshchevskiy, V., Vasylytsia, O., & Matvieiev, (2022). Ye. Publichne upravlinnia v umovakh voiennoho stanu: instytutsiini transformatsii, stratehichne planuvannia ta mekhanizmy rozvytku [Public administration under martial law: institutional transformations, strategic planning and development mechanisms] *Derzhava ta rehiony – State and regions*, 2. (pp. 30-35) [in Ukrainian].
6. Kuchmenko, V., & Vatuliev, M. (2025). Tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia v umovakh voiennoho stanu. [Digital transformation of

public administration under martial law] *Molodyi vchenyi - Young scientist*, 4 (135). Retrieved from: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-14>. [in Ukrainian].

7. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy» vid 21 lypnia 2021 r. № 831-r [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “Some Issues of Reforming the Public Administration of Ukraine” dated July 21, 2021 No. 831-r]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text> [in Ukrainian].

8. Aliushyna, N. O. (2022). Rozvytok instytutu derzhavnoi sluzhby v umovakh karantynu ta voiennoho stanu. [Development of the civil service institution under quarantine and martial law] *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia, - Public administration efficiency*, 1/2(70/71), (pp.11–16) [in Ukrainian].

9. Honcharuk, N., & Cherednychenko, A. (2022). Modernizatsiia publichnogo upravlinnia v Ukraini v umovakh viiny ta v postvoiennyi period u konteksti yevropeiskyykh tsinnostei [Modernization of public administration in Ukraine in the context of war and the post-war period in the context of European values] *Aspekty publichnogo upravlinnia – Aspects of public administration*, 10(6), (pp. 46–54) Retrieved from: <https://doi.org/10.15421/152243> [in Ukrainian].

10. Mielkov, Yu. O. (2022). Demokratychna determinanta rozvytku suspilstva: tsinnist, kultura, praktyka. [Democratic determinant of social development: value, culture, practice]. *Materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf. u trokh tomakh, m. Kyiv. DZVO «Universytet menedzhmentu osvity» NAPN Ukrainy*. [in Ukrainian].

11. Osadtsa, I., & Polishchuk, I. (2025). Transformatsiia systemy publichnoi vlady v umovakh voiennoho stanu u konteksti hibrydyzatsii politychno rezhymu v Ukraini [Transformation of the public power system under martial law in the context of hybridization of the political regime in Ukraine] *Istoryko-politychni problemy suchasnoho svitu – Historical and political problems of the modern world*, (52), (pp. 137–146) Retrieved from: <https://doi.org/10.31861/mhpi2025.52.137-146> [in Ukrainian].

12. Malynovska N.L., Shtyrov O.M., & Kosse A.Ie. (2025). Standarty z orhanizatsii pratsi ta zainiatist naselennia v umovakh voiennoho stanu [Standards for labor organization and employment of the population under martial law] *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*. (5). (pp. 181–187) Retrieved from: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.5.181> [in Ukrainian].

13. Kaliuzhnyi, O.I. (2023). Svoboda slova vs. voiennyi stan: okremi pytannia pravovoho rehuliuвання. [Freedom of speech vs. martial law: some is-

sues of legal regulation]. *Legal Science and Education Journal*, 10. (pp. 95–102) [in Ukrainian].

14. Shtyrov, O. & Kosse, A. (2024). Stratehichni napriamy povoiennoho vidnovlennia Ukrainy: sotsialna skladova [Strategic directions of post-war reconstruction of Ukraine: social component]. *Mohylianski chytannia – 2024 : dosvid ta tendentsii rozvytku suspilstva v Ukraini : hlobalnyi, natsionalnyi ta rehionalnyi aspekty. Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok : KhKhVII Vseukr. nauk.-prakt. konf. : 6–10 lystop. 2024 r., m. Mykolaiv*. (pp.121-123) [in Ukrainian].

15. Riabchuk, M. (2024). Derzhava i hromadianske suspilstvo v umovakh viiny. [State and civil society in wartime]. *Krytyka – Criticism*, 6(58), (pp. 40–52) [in Ukrainian].

16. Kruhlov V.V. (2024). Modeli efektyvnogo publichnoho upravlinnia v umovakh voiennoho stanu. [Models of effective public administration under martial law]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia – Public administration: concepts, paradigm, development, improvement*, (10). Retrieved from: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-64-73> [in Ukrainian].

17. Ponomarenko, O.S., Moroziuk, Yu.V., & Nyniuk, M.A. (2024). Vplyv voiennykh dii na efektyvnist derzhavnogo upravlinnia v Ukraini. [The impact of military actions on the effectiveness of public administration in Ukraine]. *Akademichni vizii – Academic visions*, (32). Retrieved from: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12068517> [in Ukrainian].

18. Bychkov, S.V. (2025). Instytutsiina transformatsiia mekhanizmv publichnoho antykrizovoho upravlinnia terytoriiamy v umovakh voiennoi zahrozy. [Institutional transformation of mechanisms of public anti-crisis management of territories in conditions of military threat]. 206, *Ekonomichnyi prostir – Economic space*. 206 (25) (pp. 17-21) Retrieved from: <https://doi.org/10.30838/ep.206.17-21> [in Ukrainian].

19. Karsim, A. (2025). Adaptatsiia yevropeiskyykh modelei derzhavnogo upravlinnia do umov pisliavoiennoi Ukrainy: vyklyky ta perspektyvy. [Adaptation of European models of public administration to the conditions of post-war Ukraine: challenges and prospects]. *Derzhavne upravlinnia ta polityka – Public administration and politics*. (5)(9). Retrieved from: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.10> [in Ukrainian].

20. Shevchenko, O. O., Shevchenko, O. O., & Dobrohorskyi O. V. (2022). Vprovadzhennia v Ukraini v umovakh viiskovoho chasu svitovoho dosvidu prokhodzhennia publichnoi sluzhby [Implementation of world experience of

public service in Ukraine in wartime conditions]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia – Scientific notes of the V. I. Vernadsky Tavrichesky National University. Series: Public Administration*, 33(72–3), (pp.145–151). Retrieved from: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.3/25> [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Олександр Штиргов, канд. наук з держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування, юридичного факультету, Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: bratislava@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>

Oleksandr Shtyrov, PhD in Public Administration, Associate Professor, 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>

Андрій Антонов, д-р наук з держ. упр., професор, професор кафедри економічної безпеки, публічного управління та адміністрування, Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна. orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>

Andrii Antonov, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Economic Security, Public Administration and Management, State University “Zhytomyr Polytechnic”, Zhytomyr, Ukraine. orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0495-7056>

Shtyrov, O. & Antonov, A. (2026). Transformation of public administration in Ukraine in the conditions of post-war reconstruction. *Public Administration and Regional Development*, 31, 353-373. <https://doi.org/10.34132/pard2026.31.15>

DOI 10.34132/pard2026.31.16

Отримано: 05 травня 2025

Змінено: 12 вересня 2025

Прийнято: 19 грудня 2025

Опубліковано:

31 березня 2026

Received: 05 may 2025

Revised: 12 september 2025

Accepted: 19 december 2025

Published:

31 March 2026

Yaroslav Zhovnirchuk

THE FINANCIAL AND BUDGETARY CAPACITY OF LOCAL AUTHORITIES AS AN OBJECT OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES AND THREATS

This article examines the financial and budgetary capacity of local authorities as a key prerequisite for effective public administration in the context of contemporary global challenges and threats. It is argued that financial and budgetary capacity plays a decisive role in the system of local self-government, as it serves as the resource base for the exercise of own and delegated powers, the provision of high-quality public services, the maintenance of budgetary sustainability, and the achievement of sustainable local development goals. An analysis of academic approaches to interpreting the capacity of a territorial community has been carried out, the regulatory and legal foundations for its formation have been summarised, and the role of the financial and budgetary component within the structure of the community's overall capacity has been defined. The concept of a territorial community's financial and budgetary capacity has been clarified as an integral, multi-component and dynamic characteristic of its ability to generate, accumulate, allocate and effectively utilise financial resources on the basis of a sufficient and stable revenue base, budgetary autonomy, financial stability, strategic planning and adaptive management. The main components of financial and budgetary capacity have been identified, in particular revenue, expenditure, investment and management capacity, as well as budgetary

autonomy and financial stability. It has been demonstrated that the formation of financial and budgetary capacity is significantly influenced by military risks, economic instability, inflation, migration processes, and energy, demographic, environmental and digital challenges, which lead to the transformation of the revenue base of local budgets, an increase in the expenditure burden and heightened financial risks. It is argued that strengthening the financial and budgetary capacity of local authorities requires a comprehensive combination of financial and economic, organisational and managerial, human resources, innovation and digital, and partnership tools. Priority areas include expanding and diversifying the revenue base, improving budget planning, enhancing the efficiency of budget expenditure, strengthening financial stability, stimulating investment activity, developing the human resource capacity of local self-government bodies, digitising financial management, and expanding cooperation between the authorities, business and the public. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using them to improve local budgetary policy, enhance the effectiveness of public administration and strengthen the socio-economic security of local communities.

Keywords: *public administration, decentralisation, European integration, regional policy, local authorities, local authority capacity, sustainable development, financial and budgetary capacity, local authority revenue, local authority expenditure, tax revenue, local self-government, local government bodies, threats, risks.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Фінансово-бюджетна спроможність посідає визначальне місце в системі публічного управління, оскільки є базовою умовою реалізації повноважень органів місцевого самоврядування, надання якісних публічних послуг і забезпечення сталого розвитку територіальної громади. Вона виступає фінансово-ресурсною основою управлінської діяльності, інструментом реалізації стратегічних пріоритетів та чинником стабільності місцевої соціально-економічної системи. Саме від рівня фінансово-бюджетної спроможності значною

мірою залежить здатність громади ефективно виконувати власні й делеговані повноваження, підтримувати належний рівень життєзабезпечення населення, фінансувати соціальну, освітню, медичну та інфраструктурну сфери, а також формувати передумови для довгострокового місцевого розвитку.

У сучасних умовах кризових явищ і глобальних загроз фінансово-бюджетна спроможність набуває особливого значення як показник дієздатності, адаптивності та ефективності публічного управління на місцевому рівні. Воєнні ризики, економічна нестабільність, інфляційні процеси, демографічні зміни, міграція населення, енергетичні та екологічні виклики істотно впливають на дохідну базу місцевих бюджетів, структуру видатків і можливості реалізації програм розвитку. За таких умов громади змушені не лише реагувати на поточні дестабілізаційні чинники, а й шукати нові підходи до зміцнення власної фінансової стійкості, бюджетної самостійності та управлінської результативності. Це зумовлює необхідність наукового осмислення сутності фінансово-бюджетної спроможності територіальної громади, визначення її структурних складових, ролі в системі публічного управління та обґрунтування практичних шляхів її посилення в умовах сучасних глобальних викликів і загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічним підґрунтям дослідження фінансово-бюджетної спроможності територіальної громади як об'єкта публічного управління в умовах глобальних викликів і загроз стали наукові праці, присвячені актуальним проблемам державного управління, місцевого самоврядування, децентралізації влади, розвитку спроможних територіальних громад та управління місцевими фінансами. Вагомий внесок у розроблення теоретичних і прикладних засад дослідження інституту спроможності територіальної громади зробили: В. Андріяш, А. Антонов, Л. Антонова, Н. Балдич, М. Барановський, О. Бобровська, Д. Бондаренко, О. Бориславська, Н. Гончарук, В. Готра, В. Довженко, Н. Драгомерецкая, Я. Жовнірчик, А. Заєць, Л. Івашова, О. Ільницький, В. Куйбіда, Р. Майданик, П. Маліборський, Л. Мельник, Г. Ніколенко, О. Омельчук, П. Остапенко, М. Пітюлич, Г. Побережник, І. Пріхно, Л.

Проданова, Р. Сидорак, Л. Симоненко, Н. Сторчай, Д. Тітов, А. Черденниченко, О. Чубарь, О. Штирьов та інші.

У працях зазначених авторів розкрито сутність спроможності територіальної громади, обґрунтовано критерії її оцінювання, висвітлено механізми формування спроможних громад, а також охарактеризовано інституційні, фінансові, кадрові, правові, комунікативні та інфраструктурні складові місцевого розвитку. Водночас у контексті сучасних трансформацій особливої актуальності набуває дослідження саме фінансово-бюджетної спроможності громади як базової передумови ефективного публічного управління, оскільки саме вона визначає здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати виконання власних і делегованих повноважень, підтримувати бюджетну стійкість, реагувати на кризові явища та реалізовувати стратегічні пріоритети розвитку території.

Попри наявність значного наукового доробку, недостатньо розкритими залишаються питання щодо місця фінансово-бюджетної спроможності в системі публічного управління, її структурних складових, а також особливостей формування й зміцнення в умовах глобальних викликів і загроз. Саме це зумовлює необхідність подальшого наукового осмислення зазначеної проблематики та визначає актуальність обраної теми статті.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування фінансово-бюджетної спроможності територіальної громади як інтегральної характеристики її розвитку в системі публічного управління та визначення шляхів її посилення в умовах глобальних викликів і загроз.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління фінансовими ресурсами громади являє собою комплексний процес, що включає планування, розподіл, використання та контроль бюджетних коштів. Саме через ці етапи реалізується фінансова політика на місцевому рівні, що безпосередньо впливає на розвиток території [4].

Передусім, важливо зазначити, що сучасна система управління фінансами громад формується під впливом процесів децентралізації, які розширюють фінансову автономію місцевих органів влади. У

зв'язку з цим громади отримують більше можливостей самостійно визначати напрями використання бюджетних коштів [5; 18].

Водночас бюджетна самостійність супроводжується зростанням відповідальності за ефективність використання ресурсів. Адже дохідна база громади формується переважно за рахунок податкових надходжень і міжбюджетних трансфертів, що зумовлює необхідність раціонального планування [11].

Крім того, важливою особливістю є цільова спрямованість витрат, оскільки кошти повинні використовуватися відповідно до затверджених програм розвитку. У свою чергу, забезпечення прозорості та підзвітності бюджетного процесу сприяє підвищенню довіри населення до органів влади [6]. Таким чином, управління фінансовими ресурсами громади має комплексний характер і потребує узгодженості всіх його складових.

З огляду на зазначені особливості управління фінансами, ключова роль у цьому процесі належить органам місцевого самоврядування. Саме вони забезпечують формування та реалізацію бюджетної політики на рівні громади.

Насамперед органи місцевого самоврядування здійснюють формування та затвердження місцевого бюджету, визначаючи основні напрями використання фінансових ресурсів. Одночасно вони відповідають за забезпечення збалансованості доходів і видатків, що є необхідною умовою бюджетної стійкості [14].

Поряд із цим важливим напрямом їх діяльності є управління доходною базою громади. Це передбачає створення сприятливих умов для розвитку підприємництва, що, у свою чергу, сприяє зростанню податкових надходжень.

Не менш важливим є раціональне використання бюджетних коштів, яке передбачає визначення пріоритетних напрямів фінансування, таких як освіта, охорона здоров'я та інфраструктура. Додатково органи місцевого самоврядування здійснюють залучення інвестицій і грантів, що дозволяє розширити фінансові можливості громади.

У підсумку саме ефективність діяльності органів місцевого самоврядування визначає рівень бюджетної стійкості та фінансової

незалежності громади. Оскільки всі фінансові процеси реалізуються через систему управління, саме якість прийнятих рішень визначає кінцевий результат. Передусім слід зазначити, що ефективні управлінські рішення сприяють зростанню доходів бюджету та підвищенню ефективності використання ресурсів. Наприклад, підтримка місцевого бізнесу безпосередньо впливає на збільшення податкових надходжень [16].

Водночас необґрунтовані або неефективні рішення можуть призводити до фінансових втрат і дефіциту бюджету. Це підкреслює необхідність ретельного аналізу та обґрунтування кожного управлінського кроку.

Крім того, важливу роль відіграє стратегічне планування, яке дозволяє забезпечити довгострокову фінансову стабільність громади. У поєднанні з цим прозорість управління сприяє підвищенню довіри з боку населення та інвесторів.

Отже, існує тісний взаємозв'язок між якістю управлінських рішень та фінансовою спроможністю громади, який має системний характер.

У цьому контексті доцільно перейти до більш глибокого розгляду сутності поняття спроможності громади, оскільки саме воно виступає узагальнюючою характеристикою результативності фінансового управління та ефективності прийнятих управлінських рішень.

Поняття спроможності громади у вітчизняній науці формується на перетині державного управління, соціології та економіки, що зумовлено багатовимірним характером цього явища. Звернення до напрацювань дослідників [1-20] дозволяє глибше осмислити, як саме спроможність громади стає не лише адміністративною категорією, а й ключовим чинником сталого місцевого розвитку, що поєднує економічну ефективність, соціальну справедливість і демократичну участь громадян. Саме тому вивчення цього поняття на перетині кількох наукових напрямів сприяє формуванню цілісного підходу до оцінювання та підвищення спроможності територіальних громад в умовах сучасних реформ і євроінтеграційних процесів.

Як слушно наголошують українські дослідники [1; 2; 3; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 17], поняття спроможності територіальної грома-

ди виходить далеко за межі суто адміністративної категорії. Йдеться не лише про формальні показники, такі як чисельність населення, обсяг бюджетних ресурсів чи наявність інституційної інфраструктури, а насамперед про інтегральну якісну характеристику життєздатності громади, її здатність функціонувати як самостійний соціально-економічний та управлінський організм.

Відповідно до положень Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (2015 р.), спроможна територіальна громада – це така громада, яка в результаті об'єднання здатна самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечувати належний рівень надання публічних послуг, необхідних для задоволення потреб населення, що проживає на її території (зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці)

Критерії спроможності громад визначені у Методиці формування спроможних територіальних громад, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України № 214 від 8 квітня 2015 року (зі змінами). У ній наголошується, що при оцінюванні спроможності територіальних громад враховуються такі основні показники:

- чисельність населення громади, достатня для забезпечення ефективного виконання делегованих повноважень;
- територіальна цілісність і транспортна доступність, що гарантує можливість мешканців отримувати базові послуги у розумні часові межі;
- наявність об'єктів соціальної інфраструктури (освіта, охорона здоров'я, культура, адміністративні центри), які забезпечують базовий рівень життєдіяльності населення;
- фінансова спроможність, тобто достатність власних доходів місцевого бюджету для покриття поточних і капітальних витрат громади;
- економічний потенціал території, включно з можливостями розвитку підприємництва, інвестиційної привабливості та зайнятості населення.

У подальшому ці положення були конкретизовані в Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року, де спроможність громади розглядається як базовий індикатор ефективності державної регіональної політики. Стратегія визначає, що стійка спроможність територіальних громад є ключовою умовою досягнення збалансованого розвитку регіонів і зміцнення соціальної згуртованості держави.

Таким чином, законодавче розуміння спроможності поєднує кількісні показники (демографічні, фінансові, просторові) та якісні критерії, що відображають рівень управлінської ефективності, доступність публічних послуг, участь громадян і здатність громади забезпечувати сталість розвитку. Саме на перетині цих вимірів правового, економічного й інституційного-формується практичний зміст категорії «спроможна територіальна громада».

Класифікація типів спроможності громади, що запропонована Омельчук О. [12] ґрунтується на комплексному підході, який поєднує економічні, інституційні та правові складові. Вона дозволяє цілісно оцінити рівень життєздатності громади, її здатність до самостійного розвитку, ефективного управління ресурсами та забезпечення якості публічних послуг (Табл. 1)

Таблиця 1

Типологія та оцінювання спроможності територіальної громади

Економічна	Фінансова	Бюджетна	Рівень індексу податкоспроможності
			Доходи/ видатки загального фонду на 1-го мешканця
			Стан дотаційності бюджету
			Питома вага капітальних видатків у загальному обсязі видатків
	Ресурсна	Інвестиційна	
		Стан доходів жителів громади	
		Стан обсягу комунального майна та інфраструктурних об'єктів	
		Стан обсягу майна жителів громади, підприємств, установ	

продовження таблиці 1

Інституційна	Функціональна (секторальна)	У секторі власних повноважень
		У секторі делегованих повноважень
	Кадрова	
	Стан здійснення стратегічного планування розвитку	
	Стан громадянської активності	
	Стан громадянської освіченості	
	Стан впровадження розумних технологій та інноваційних підходів	
	Демографічна	
	Стан законності рішень ОМС	
	Стан законності процедур місцевої політики	
Правова	Підзвітність ОМС	
	Стан правового режиму надання адміністративних послуг	
	Стан надання правової допомоги	

Джерело: складено автором на основі [12]

Передусім, економічна спроможність охоплює фінансові, бюджетні та ресурсні аспекти, що визначають основу матеріальної стабільності громади. Вона відображає стан податкової бази, рівень дотаційності, структуру бюджету, а також наявність і ефективність використання комунального майна [17]. Сукупність цих показників свідчить про економічну стійкість громади, її інвестиційний потенціал і здатність забезпечувати розвиток на власній фінансовій основі.

Цілком погоджуємося з позицією Омельчук О., що критично важливою є інституційна спроможність, яка відображає ефективність організаційної структури управління, кадровий потенціал і якість виконання як власних, так і делегованих повноважень. Вона також включає рівень стратегічного планування, громадянської активності та впровадження інноваційних рішень. Завдяки цим характеристикам громада здатна не лише підтримувати стабільність, а й адаптуватися до змін і генерувати нові управлінські практики [12].

З точки зору демократичного врядування, правова спроможність громади є запорукою легітимності та відкритості діяльності органів місцевого самоврядування, що гарантує дотримання законності, підзвітність влади та прозорість адміністративних процедур. Саме цей компонент формує довіру громадян до місцевої влади та гарантує стабільність демократичних процесів на місцях.

Отже, представлена класифікація відображає цілісний підхід до оцінювання розвитку територіальних громад, поєднуючи кількісні та якісні критерії. Вона створює підґрунтя для системного моніторингу спроможності, визначення напрямів державної та регіональної підтримки, а також сприяє послідовному зміцненню сервісної моделі публічного управління й сталому розвитку територій.

Спираючись на позицію Омельчук О., вважаємо, що спроможна громада передусім самостійна, життєздатна соціально-економічна спільнота, здатна формувати та реалізовувати власну політику розвитку, ефективно управляти ресурсами і забезпечувати якісне життя своїх мешканців. Її сутність полягає у поєднанні самостійності, відповідальності та партнерства – трьох базових елементів сучасного місцевого самоврядування. Така громада має розвинену управлінську спроможність, що виявляється у здатності до стратегічного планування, прийняття виважених управлінських рішень і налагодження ефективної взаємодії між владою, бізнесом та громадянським суспільством. Вона також характеризується економічною самодостатністю, що базується на стабільній податковій базі, інвестиційній привабливості, раціональному використанні природних і комунальних ресурсів [12].

Водночас спроможна громада відзначається соціальною згуртованістю та високим рівнем довіри між владою і мешканцями. Вона здатна мобілізувати людський потенціал, підтримувати активність громадян і формувати спільну відповідальність за результати розвитку території. Не менш важливим є інноваційно-цифровий вимір, що передбачає використання відкритих даних для підвищення прозорості управління..

У цьому сенсі спроможна громада – це локальний центр сталого розвитку, який забезпечує баланс між економічними інтересами,

соціальними потребами та екологічними вимогами. Вона не лише виконує делеговані державою функції, а й стає активним суб'єктом публічної політики, здатним впливати на регіональні та національні процеси.

Формування спроможних громад базуються на принципах субсидіарності, участі, відкритості та підзвітності, закріплених у Європейській хартії місцевого самоврядування. Відповідність цим стандартам є не лише гарантією демократичного врядування, а й важливою умовою реалізації євроінтеграційної стратегії держави [13]. Таким чином, спроможна громада постає як ключовий елемент нової моделі сервісної держави, орієнтованої на людину, її потреби та участь у розвитку суспільства.

Важливо підкреслити, що спроможність громади охоплює не лише управлінський чи фінансовий аспект, а й ціннісний вимір – рівень довіри між владою та громадянами, готовність населення до участі в публічному житті, прагнення до спільної відповідальності за майбутнє території. У цьому сенсі вона виступає індикатором зрілості місцевого самоврядування та глибини демократичних перетворень.

Таким чином, спроможність громади – це не стільки статичний стан, скільки динамічний процес, у межах якого місцева влада, громадські інститути та мешканці постійно взаємодіють, формуючи нову якість публічного управління на локальному рівні. Її зміст у сучасному розумінні відображає не лише функціональну спроможність органів місцевого самоврядування, а й здатність громади бути суб'єктом власного розвитку, носієм ініціативи, інновацій і соціальної відповідальності.

Цілком погоджуємось з науковцями [1; 2; 3; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 17], що спроможність територіальної громади не виникає одно-моментно -це результат накопичення досвіду, довіри, участі громадян і послідовної політики держави. Саме поєднання цих складових визначає рівень здатності громади реагувати на виклики, адаптуватися до зовнішніх змін і водночас зберігати стратегічну сталість розвитку.

Щоб громада стала справді спроможною, недостатньо лише передачі повноважень від держави чи збільшення бюджетних надходжень. Необхідна цілісна система узгоджених дій на різних рівнях – від економічного та управлінського до соціально-

культурного. Така система має забезпечувати тісний взаємозв'язок між ресурсами, інституціями, людьми та цінностями, на яких ґрунтується місцеве самоврядування.

Механізми формування спроможної територіальної громади, що наведені на рис. 1. фінансово-економічні, організаційно-управлінські, кадрові, інноваційно-цифрові та соціальні – у своїй сукупності утворюють фундамент нової моделі публічного врядування, що відповідає європейським стандартам публічного управління. Вони забезпечують не лише економічну стійкість чи інституційну ефективність, а й створюють умови для реального партнерства між державою та громадою, заснованого на довірі, прозорості та взаємній відповідальності.

З огляду на наведені на рис. 1 механізми формування спроможної територіальної громади, слід зазначити, що особливе місце в цій системі посідає саме фінансово-бюджетна спроможність, оскільки вона виступає матеріальною основою реалізації організаційно-управлінських, кадрових, інноваційно-цифрових та соціальних перетворень. Саме достатній рівень фінансових ресурсів, ефективність їх мобілізації, розподілу та використання визначають можливість громади забезпечувати належне виконання власних і делегованих повноважень, підтримувати інституційну стійкість, впроваджувати інновації та гарантувати якісне надання публічних послуг. У цьому контексті фінансово-бюджетна спроможність доцільно розглядати не лише як окремий елемент загальної спроможності територіальної громади, а як базовий інтегруючий чинник, що значною мірою зумовлює результативність усієї системи публічного управління на місцевому рівні.

У науковому розумінні фінансово-бюджетна спроможність відображає не лише обсяг наявних доходів місцевого бюджету, а й рівень фінансової автономії громади, збалансованість бюджетної системи, ефективність управління видатками, спроможність реагувати на внутрішні та зовнішні ризики, а також здатність забезпечувати довгострокову соціально-економічну стабільність. Сутність цього поняття доцільно розглядати через сукупність таких складових: достатність доходної бази; бюджетна самостійність;

ефективність використання бюджетних коштів; фінансова стійкість в умовах кризових явищ; спроможність до стратегічного планування та розвитку.

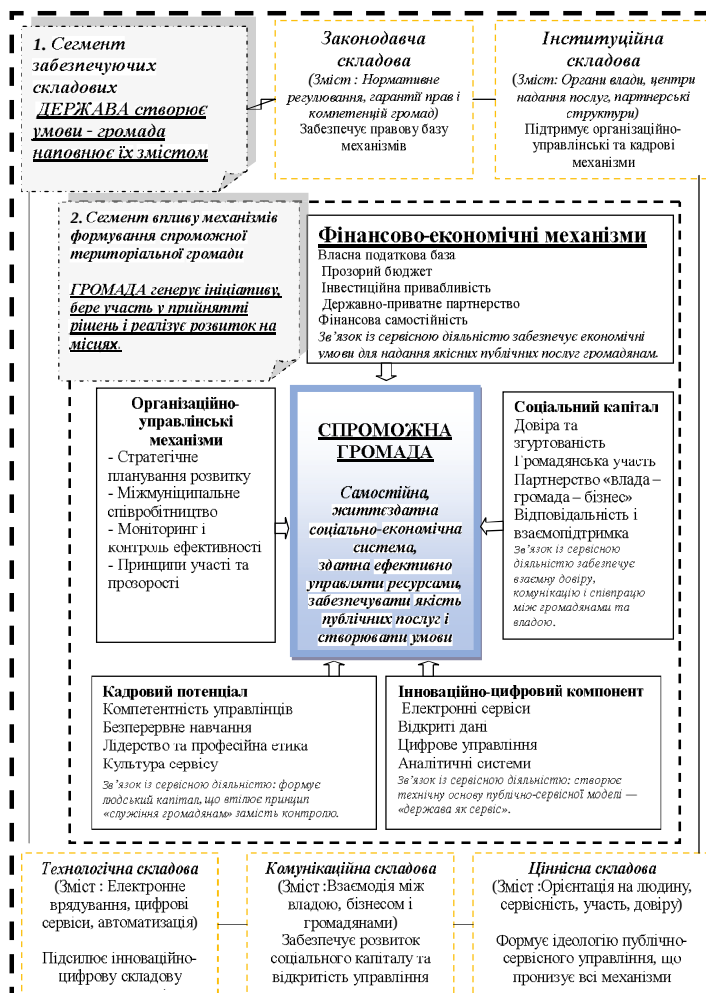


Рис. 1. Механізми формування спроможної територіальної громади, що відповідають європейським стандартам публічного управління
 Джерело: складено автором

Пропонуємо фінансово-бюджетну спроможність територіальної громади розглядати як інтегральну, багатокомпонентну та динамічну характеристику її функціональної здатності забезпечувати формування, акумулювання, збалансований розподіл і результативне використання фінансових ресурсів на основі достатньої та стабільної дохідної бази, належного рівня бюджетної самостійності, фінансової стійкості до внутрішніх і зовнішніх дестабілізаційних чинників, а також спроможності до стратегічного планування, адаптивного управління й ресурсного забезпечення пріоритетів місцевого розвитку з метою якісного виконання власних і делегованих повноважень, надання якісних публічних послуг, підтримання соціально-економічної рівноваги та досягнення сталого розвитку території в умовах сучасних глобальних викликів і загроз.

Фінансово-бюджетна спроможність територіальної громади формується під впливом сукупності взаємопов'язаних елементів, які саме її визначають рівень її фінансової незалежності, стійкості та ефективності функціонування (Табл. 2).

Таблиця 2

Основні складові фінансово-бюджетної спроможності територіальної громади

Складова	Сутнісна характеристика	Основні прояви	Чинники впливу	Управлінське значення
Дохідна спроможність	Характеризує здатність громади формувати достатній обсяг власних і закріплених доходів для виконання покладених на неї повноважень.	Надходження від місцевих податків і зборів, частки загальнодержавних податків, неподаткових платежів, плати за землю, оренди комунального майна.	Рівень економічного розвитку території, стан підприємницької активності, чисельність населення, податкова база, ефективність адміністрування платежів.	Забезпечує фінансову основу функціонування громади, визначає її бюджетну автономію та можливість реалізовувати програми місцевого розвитку.

продовження таблиці 2

Видаткова спроможність	Відображає можливості громади забезпечувати належне фінансування власних і делегованих повноважень.	Фінансування освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, благоустрою, інфраструктури, культури та спорту.	Обсяг доходів бюджету, структура видатків, потреби населення, державні соціальні стандарти, рівень цін і тарифів.	Дає змогу оцінити реальну спроможність громади надавати якісні публічні послуги та підтримувати належний рівень життєзабезпечення населення.
Бюджетна самостійність	Визначає рівень незалежності органів місцевого самоврядування у формуванні, розподілі та використанні бюджетних ресурсів.	Самостійне визначення напрямів використання коштів, встановлення місцевих податків і зборів у межах законодавства, прийняття рішень щодо бюджетних пріоритетів.	Нормативно-правове регулювання, рівень децентралізації, структура міжбюджетних відносин, обсяг трансфертної залежності.	Є важливою передумовою ефективного місцевого самоврядування, оскільки підвищує гнучкість управлінських рішень і відповідальність органів влади перед громадою.
Фінансова стійкість	Характеризує здатність громади підтримувати стабільний фінансовий стан у коротко- та довгостроковій перспективі.	Збалансованість бюджету, відсутність критичного дефіциту, своєчасне виконання фінансових зобов'язань, наявність резервів.	Макроекономічна ситуація, воєнні ризики, інфляційні процеси, демографічні зміни, стабільність джерел доходів, ефективність фінансового планування.	Забезпечує безперервність функціонування громади в умовах криз, знижує ризики бюджетної дестабілізації та сприяє довгостроковому розвитку.

продовження таблиці 2

Інвестиційна спроможність	Полягає у здатності громади залучати додаткові фінансові ресурси для реалізації проєктів розвитку та модернізації інфраструктури.	Отримання грантів, інвестицій, кредитних ресурсів, участь у програмах міжнародної технічної допомоги, реалізація проєктів державно-приватного партнерства.	Інвестиційний клімат, якість стратегічного планування, наявність проєктного менеджменту, імідж громади, рівень інституційної підтримки.	Розширює фінансові можливості громади, сприяє оновленню інфраструктури, створенню робочих місць та зміцненню конкуренто-спроможності території.
Управлінська спроможність	Охоплює ефективність діяльності органів місцевого самоврядування щодо планування, виконання, моніторингу та контролю за використанням бюджетних коштів.	Якісне бюджетне планування, фінансовий контроль, аудит, цифровізація управління, підготовка управлінських рішень, прозорість бюджетного процесу.	Кваліфікація кадрів, рівень цифровізації, організаційна структура управління, інформаційно-аналітичне забезпечення, управлінська культура.	Визначає якість використання фінансових ресурсів, підвищує результативність бюджетної політики та забезпечує підзвітність органів місцевого самоврядування.

Джерело: складено автором

Отже, фінансово-бюджетна спроможність територіальної громади є складною багаторівневою характеристикою, яка інтегрує дохідні, видаткові, інституційні та управлінські аспекти її функціонування. Її зміст виявляється у здатності громади забезпечувати формування достатньої дохідної бази, раціональний розподіл бюджетних ресурсів, підтримання фінансової стійкості та реалізацію пріоритетних завдань місцевого розвитку.

У сукупності ці складові створюють підґрунтя для бюджетної самостійності громади, підвищення якості публічних послуг, ефективного виконання власних і делегованих повноважень, а також зміцнення її адаптивності до сучасних викликів і загроз.

Водночас рівень фінансово-бюджетної спроможності залежить не лише від обсягів наявних ресурсів, а й від ефективності публічного управління, якості стратегічного планування, прозорості бюджетного процесу та здатності органів місцевого самоврядування своєчасно реагувати на кризові зміни зовнішнього середовища. У цьому контексті фінансово-бюджетна спроможність постає визначальним чинником сталого розвитку територіальної громади, її економічної стабільності та соціальної безпеки.

Фінансово-бюджетна спроможність територіальної громади формується в умовах посилення глобальної нестабільності, що зумовлює необхідність урахування широкого спектра зовнішніх і внутрішніх викликів та загроз. Їхній вплив проявляється у трансформації дохідних джерел місцевих бюджетів, зростанні видаткового навантаження, підвищенні ризиків бюджетної незбалансованості та обмеженні можливостей стратегічного розвитку громади. У табл. 3. узагальнено основні прояви глобальних викликів і загроз на фінансово-бюджетну спроможність територіальної громади.

Таблиця 3

Вплив глобальних викликів і загроз на фінансово-бюджетну спроможність територіальної громади

Глобальні виклики і загрози	Сутність впливу	Наслідки для фінансово-бюджетної спроможності громади
Воєнні ризики	Порушують стабільність функціонування територій, спричиняють руйнування інфраструктури, скорочення економічної активності та зростання непередбачуваних витрат.	Зменшення податкових надходжень, зростання видатків на безпекові, соціальні та гуманітарні потреби, посилення трансфертної залежності, обмеження фінансування програм розвитку.

продовження таблиці 3

Економічна нестабільність	Супроводжується спадом виробництва, зниженням ділової активності, скороченням доходів підприємств і населення.	Звуження дохідної бази місцевих бюджетів, зниження фінансової автономії громади, ускладнення бюджетного планування та виконання зобов'язань.
Інфляція	Зумовлює зростання цін на товари, послуги, енергоносії та утримання бюджетної сфери.	Підвищення навантаження на видаткову частину бюджету, знецінення фінансових ресурсів, потреба в перегляді бюджетних пріоритетів.
Міграційні процеси	Виявляються у відтоку населення або збільшенні кількості внутрішньо переміщених осіб.	Скорочення трудового та податкового потенціалу, зростання навантаження на соціальну інфраструктуру, зміну структури бюджетних видатків.
Енергетичні виклики	Пов'язані з нестабільністю енергопостачання, зростанням тарифів і потребою в енергетичній модернізації.	Зростання витрат на утримання комунальних установ і об'єктів критичної інфраструктури, необхідність додаткового фінансування заходів енергоефективності.
Соціальні виклики	Зумовлені зростанням потреб населення у соціальній підтримці, медичних, освітніх та інших публічних послугах.	Розширення видаткових зобов'язань місцевого бюджету, посилення навантаження на систему соціального захисту та бюджетну сферу.
Демографічні виклики	Проявляються у старінні населення, депопуляції, скороченні економічно активної частини мешканців громади.	Зменшення дохідного потенціалу громади, скорочення платників податків, зростання потреб у соціальних видатках.
Екологічні виклики	Пов'язані з наслідками зміни клімату, забрудненням довкілля, техногенними ризиками та потребою у природоохоронних заходах.	Додаткові бюджетні витрати на екологічну безпеку, ліквідацію наслідків надзвичайних ситуацій та відновлення територій.

продовження таблиці 3

Цифрова трансформація	Передбачає впровадження цифрових технологій у бюджетне управління, адміністрування послуг і комунікацію з громадянами.	З одного боку, підвищує ефективність і прозорість управління; з іншого — потребує додаткових витрат на цифрову інфраструктуру, кіберзахист і підготовку кадрів.
Глобалізація	Посилює взаємозалежність територій, конкуренцію за ресурси, інвестиції та людський капітал.	Необхідність підвищення конкурентоспроможності громади, пошуку нових джерел доходів, удосконалення фінансового управління та стратегічного планування.

Джерело: складено автором на основі [1; 3; 7; 8; 9; 10; 16; 19; 20]

Таким чином, систематизовані в табл.3 глобальні виклики і загрози засвідчують, що фінансово-бюджетна спроможність територіальної громади формується під впливом сукупності дестабілізаційних чинників, які охоплюють економічну, соціальну, демографічну, енергетичну, екологічну та цифрову сфери. Їх сукупна дія зумовлює трансформацію джерел формування місцевих бюджетів, підвищення потреби в додаткових видатках, зростання фінансових ризиків та ускладнення реалізації стратегічних пріоритетів розвитку громади. За цих умов особливого значення набувають адаптивність бюджетної політики, диверсифікація фінансових ресурсів, посилення стратегічного планування та підвищення ефективності управління місцевими фінансами.

Виявлені глобальні виклики і загрози не лише ускладнюють функціонування місцевих бюджетів, а й актуалізують потребу у пошуку дієвих інструментів зміцнення фінансово-бюджетної спроможності територіальних громад.

Відповідно, шляхи посилення фінансово-бюджетної спроможності територіальної громади доцільно пов'язувати з розширенням і диверсифікацією дохідної бази, удосконаленням бюджетного планування, підвищенням ефективності використання коштів, зміцненням фінансової стійкості, активізацією інвес-

тиційної діяльності, розвитком кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, цифровізацією фінансового управління та розширенням партнерської взаємодії між владою, бізнесом і громадянськістю. Реалізація цих напрямів сприятиме зміцненню бюджетної самостійності громади, підвищенню якості публічних послуг та забезпеченню її сталого розвитку в умовах сучасних викликів і загроз (табл. 4).

Таблиця 4

Шляхи посилення фінансово-бюджетної спроможності територіальної громади

Напрямок посилення	Зміст заходів	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Розширення та диверсифікація дохідної бази	Збільшення власних доходів громади шляхом активізації економічної діяльності та зменшення залежності від трансфертів.	Стимулювання місцевого підприємництва, підтримка малого і середнього бізнесу, легалізація економічної діяльності, удосконалення адміністрування місцевих податків і зборів, ефективне управління комунальним майном і земельними ресурсами.	Зростання доходної бази місцевого бюджету, підвищення бюджетної самостійності та фінансової автономії громади.
Удосконалення бюджетного планування та підвищення ефективності використання коштів	Забезпечення раціонального розподілу бюджетних ресурсів відповідно до стратегічних пріоритетів розвитку громади.	Середньострокове бюджетне планування, програмно-цільовий підхід, моніторинг результативності бюджетних програм, внутрішній фінансовий контроль, аудит.	Підвищення результативності бюджетної політики, збалансованість доходів і видатків, ефективніше використання ресурсів.

продовження таблиці 4

Підвищення бюджетної самостійності та фінансової стійкості	Посилення здатності громади функціонувати стабільно в умовах зовнішніх і внутрішніх ризиків.	Формування фінансових резервів, мінімізація необґрунтованих видатків, оптимізація мережі бюджетних установ, зниження трансфертної залежності, антикризові механізми реагування.	Зміцнення фінансової стійкості, безперервність надання публічних послуг, стабільність місцевого розвитку.
Активізація інвестиційної діяльності громади	Розширення фінансових можливостей громади через залучення зовнішніх ресурсів для розвитку.	Інвестиції, гранти, міжнародна технічна допомога, державно-приватне партнерство, розвиток проєктного менеджменту, підготовка інвестиційних пропозицій, формування позитивного іміджу громади.	Реалізація інфраструктурних проєктів, модернізація комунальної сфери, підвищення конкурентоспроможності території.
Посилення управлінської та кадрової спроможності	Підвищення якості бюджетного менеджменту через розвиток професійного потенціалу органів місцевого самоврядування.	Підвищення кваліфікації посадових осіб, розвиток аналітичного забезпечення, удосконалення організаційної структури управління, впровадження сучасних управлінських практик.	Зростання якості управлінських рішень, підвищення ефективності фінансової політики громади.
Цифровізація управління місцевими фінансами	Використання цифрових технологій для підвищення прозорості, підзвітності та оперативності бюджетного управління.	Цифрові платформи, автоматизовані системи бюджетного обліку, електронні сервіси, відкриті дані, інструменти електронної демократії.	Оптимізація використання ресурсів, оперативний моніторинг фінансових показників, своєчасне прийняття управлінських рішень.

продовження таблиці 4

Розвиток партнерської взаємодії між владою, бізнесом і громадськістю	Формування соціальної основи фінансової стійкості громади через співпрацю всіх суб'єктів місцевого розвитку.	Залучення мешканців до формування бюджетних пріоритетів, розвиток механізмів участі, підтримка локальних ініціатив, посилення комунікації між владою, бізнесом і громадськістю.	Підвищення довіри до органів влади, ефективніше використання бюджетних ресурсів, зміцнення інституційної спроможності громади.
---	--	---	--

Джерело: складено автором

Отже, посилення фінансово-бюджетної спроможності територіальної громади потребує комплексного поєднання фінансово-економічних, управлінських, інституційних, кадрових, інвестиційних і цифрових інструментів, які у своїй сукупності формують цілісну основу ефективного місцевого розвитку. Реалізація наведених у таблиці напрямів дає змогу не лише зміцнити дохідну базу громади, підвищити рівень її бюджетної самостійності та забезпечити фінансову стійкість, а й істотно поліпшити якість бюджетного менеджменту, результативність управлінських рішень і адаптивність місцевої влади до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті особливого значення набувають здатність органів місцевого самоврядування поєднувати стратегічне планування з поточним фінансовим управлінням, своєчасно реагувати на ризики та раціонально використовувати наявні й залучені ресурси.

Водночас зміцнення фінансово-бюджетної спроможності слід розглядати не лише як інструмент забезпечення стабільного функціонування місцевого бюджету, а і як ключову передумову підвищення якості публічних послуг, розвитку інфраструктури, активізації інвестиційної діяльності та зростання довіри громадян до органів влади. Саме комплексне впровадження зазначених напрямів створює належні організаційні, ресурсні та інституційні передумови для сталого місцевого розвитку, підвищення конкурентоспроможності території та зміцнення соціально-

економічної безпеки громади в умовах сучасних глобальних викликів і загроз.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що фінансово-бюджетна спроможність територіальної громади посідає ключове місце в системі публічного управління, оскільки є основою виконання повноважень органів місцевого самоврядування, надання публічних послуг і забезпечення сталого місцевого розвитку. Доведено, що вона є інтегральною характеристикою, яка охоплює достатність дохідної бази, бюджетну самостійність, ефективність використання коштів, фінансову стійкість і спроможність до стратегічного планування, а також позиціонується як визначальний індикатор життєздатності громади, самостійності та здатності до сталого розвитку в умовах сучасної нестабільності. Її зміцнення має розглядатися як один із пріоритетних напрямів удосконалення системи публічного управління на місцевому рівні, що передбачає підвищення якості стратегічного планування, ефективності бюджетного менеджменту, прозорості фінансових процесів, розвитку інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та активізації партнерської взаємодії між владою, бізнесом і громадськістю.

ФІНАНСОВО-БЮДЖЕТНА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ

У статті досліджено фінансово-бюджетну спроможність територіальної громади як ключову умову ефективного публічного управління в умовах сучасних глобальних викликів і загроз. Обґрунтовано, що фінансово-бюджетна спроможність посідає визначальне місце в системі місцевого самоврядування, оскільки виступає ресурсною основою реалізації власних і делегованих повноважень, забезпечення якісних публічних послуг, підтримання бюджетної стійкості та досягнення цілей сталого місцевого розвитку. Здійснено аналіз наукових підходів до трактування

спроможності територіальної громади, узагальнено нормативно-правові засади її формування та визначено місце фінансово-бюджетної складової у структурі загальної спроможності громади. Уточнено зміст поняття фінансово-бюджетної спроможності територіальної громади як інтегральної, багатокомпонентної та динамічної характеристики її здатності формувати, акумулювати, розподіляти й ефективно використовувати фінансові ресурси на основі достатньої та стабільної дохідної бази, бюджетної самостійності, фінансової стійкості, стратегічного планування та адаптивного управління. Визначено основні складові фінансово-бюджетної спроможності, зокрема дохідну, видаткову, інвестиційну та управлінську спроможність, а також бюджетну самостійність і фінансову стійкість. Доведено, що на формування фінансово-бюджетної спроможності суттєво впливають воєнні ризики, економічна нестабільність, інфляція, міграційні процеси, енергетичні, демографічні, екологічні та цифрові виклики, які зумовлюють трансформацію дохідної бази місцевих бюджетів, зростання видаткового навантаження та підвищення фінансових ризиків. Обґрунтовано, що посилення фінансово-бюджетної спроможності територіальних громад потребує комплексного поєднання фінансово-економічних, організаційно-управлінських, кадрових, інноваційно-цифрових та партнерських інструментів. До пріоритетних напрямів віднесено розширення і диверсифікацію дохідної бази, удосконалення бюджетного планування, підвищення ефективності використання бюджетних коштів, зміцнення фінансової стійкості, активізацію інвестиційної діяльності, розвиток кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, цифровізацію фінансового управління та розширення взаємодії між владою, бізнесом і громадянськістю. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення місцевої бюджетної політики, підвищення результативності публічного управління та зміцнення соціально-економічної безпеки територіальних громад.

Ключові слова: публічне управління, децентралізація, євроінтеграція, регіональна політика, територіальні громади, спроможність громади, сталий розвиток, фінансово-бюджетна

спроможність, доходи громади, видатки громади, податкові надходження, місцеве самоврядування, органи місцевого самоврядування, загрози, ризики.

Author Contributions: Conceptualization, Ya.Zh.; Writing – original draft, Ya.Zh.; Writing – review & editing, Ya.Zh.. 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. Antonova, L., Ivashova, L., & Antonov, A. (2023). Problemy detsentralizatsii ta rozvytku terytorialnykh hromad v Ukraini: sotsialni aspekty [Problems of decentralization and development of territorial communities in Ukraine: social aspects]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 17, (pp. 87-95). Retrieved from: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.17.87> [in Ukrainian].
2. Antonova, L.V., Zhovnirchuk, Ya.F., & Shtyrov, O.M. (2024). Modernizatsiia publichnoho upravlinnia yak nevidiemna heneruiucha komponenta vidbudovy ta rozvytku miskoi infrastruktury [Modernization of public administration as an integral generating component of the reconstruction and development of urban infrastructure]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 14, (pp. 201-208). Retrieved from: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.14.201> [in Ukrainian].
3. Baranovskyi, M.O. (2023). Spromozhnist terytorialnykh hromad Ukrainy: pidkhody do otsinky, rehionalni vidminnosti, typizatsiia [Capacity of territorial communities of Ukraine: approaches to assessment, regional differences, typification]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu: Heohrafiia – Scientific Bulletin of Chernivtsi University: Geography*, 845, (pp. 77-87). Retrieved from: <https://doi.org/10.31861/geo.2023.845.77-87> [in Ukrainian].
4. Bobrovska, O., & Bondarenko, D. (2021). Publichne upravlinnia ekonomichnym rozvytkom rehioniv: haluzevyi aspekt [Public management

of economic development of regions: sectoral aspect]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public management*, 9(3), (pp. 22-35). Retrieved from: <https://doi.org/10.15421/152125> [in Ukrainian].

5. Boryslavska, O.M., Zaiets, A.P., Ilnytskyi, O.V., Kuibida, V.S., & Maidanyk, R.A. (2024). *Hromada yak yurydychna osoba publichnoho prava: Ukraina v konteksti yevropeiskoho i svitovoho dosvidu [Community as a legal entity of public law: Ukraine in the context of European and world experience]*. Kyiv: TsPPR TOV «Franko PAK». Retrieved from: <https://doi.org/10.70362/mono1> [in Ukrainian].

6. Honcharuk, N., & Cherednychenko, A. (2022). Modernizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini v umovakh viiny ta v postvoiennyi period u konteksti yevropeyskykh tsinnosti [Modernization of public administration in Ukraine in wartime and post-war periods in the context of European values]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, 10(6), (pp. 46-54). Retrieved from: <https://doi.org/10.15421/152243> [in Ukrainian].

7. Zhovnirchuk, Ya.F., & Tyhov, O.O. (2024). Mekhanizmy zabezpechennia staloho rozvytku rehioniv Ukrainy ta posylennia spromozhnosti terytorialnykh hromad [Mechanisms for ensuring sustainable development of regions of Ukraine and strengthening the capacity of territorial communities]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 23, (pp. 266-288). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2024.23.14> [in Ukrainian].

8. Heiets, V.M., & Hrytsenko, A.A. (Ed.). (2022). *Zahalnyi mekhanizm ta chynnyky stabilizatsii sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy [General mechanism and factors of stabilization of socio-economic development of Ukraine]*. Kyiv: NAN Ukrainy, DU «Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy». Retrieved from: <https://nvd-nanu.org.ua/zagalnyj-mekhanizm-ta-chynnyky-stabilizaciyi-sotsialno-ekonomichnogo-rozvytku-ukrayiny/> [in Ukrainian].

9. Maliborskyi, P. (2023). Finansovo-biudzhetna spromozhnist terytorialnykh hromad [Financial and budgetary capacity of territorial communities]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia – Public administration: concepts, paradigm, development, improvement*, 6, (pp. 131-140). Retrieved from: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6-131-140> [in Ukrainian].

10. Melnyk, L.A. (2020). Teoretychni zasady formuvannia spromozhnosti terytorialnykh hromad v Ukraini [Theoretical principles of forming the capacity of territorial communities in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia*

ta rozvytok – State administration: improvement and development, 9. Retrieved from: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.9.54> [in Ukrainian].

11. Nikolenko, H. (2025). Rol finansovoi spromozhnosti u zabezpechenni konkurentospromozhnosti terytorialnykh hromad prychnomorskoho ekonomichnoho raionu v umovakh viiny [The role of financial capacity in ensuring the competitiveness of territorial communities of the Black Sea economic region in wartime]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable development of the economy*, 54, (pp. 477-481). Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-71> [in Ukrainian].

12. Omelchuk, O.I. (2020). Metodolohichni aspekty otsiniuvannya finansovoi spromozhnosti obiednanykh terytorialnykh hromad v Ukraini [Methodological aspects of assessing the financial capacity of united territorial communities in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannya. Sektsiia «Rehionalne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannya» – Public administration and customs administration. Section «Regional administration and local self-government»*, 4(27), (pp. 107-113). Retrieved from: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-4.17> [in Ukrainian].

13. Ostapenko, P. (2021). Kryterii spromozhnosti hromady: dosvid Ukrainy [Criteria of a capable community: experience of Ukraine]. *decentralization.gov.ua*. Retrieved from: <https://decentralization.gov.ua/news/13922> [in Ukrainian].

14. Pitiulych, M.M., Hotra, V.V., Chubar, O.H., & Poberezhnyk, H.V. (2023). Faktory pidvyshchennia finansovoi spromozhnosti ta rozvytku terytorialnykh hromad v umovakh suchasnykh vyklykiv [Factors for increasing the financial capacity and development of territorial communities in the face of modern challenges]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, (Vol. 8), 2, (pp. 341-346). Retrieved from: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-49> [in Ukrainian].

15. Prikhno, I., & Prodanova, L. (2022). Metodychni pidkhody do otsinky rivnia finansovoi spromozhnosti terytorialnykh hromad [Methodological approaches to assessing the level of financial capacity of territorial communities]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 6, (pp. 7-14). Retrieved from: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-1](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-1) [in Ukrainian].

16. Sydorak, R.B. (2025). Osoblyvosti proiektnoi diialnosti terytorialnykh hromad: kliuchovi problemy ta shliakhy yikh vyrishennia [Peculiarities of project activities of territorial communities: key problems and ways to solve them]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, 4(58), (pp. 401-412).

Retrieved from: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4\(58\)-401-412](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-401-412) [in Ukrainian].

17. Storchai, N.M., Symonenko, L.I., & Dovzhenko, V.A. (2020). Finansova spromozhnist biudzhativ obiednanykh terytorialnykh hromad v umovakh realizatsii administratyvno-terytorialnoi reformy [Financial capacity of budgets of united territorial communities in the context of the implementation of administrative-territorial reform]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 2, (pp. 104-109). Retrieved from: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.2.104> [in Ukrainian].

18. Titov, D.V. (2022). Reforma detsentralizatsii v Ukraini: dosiahnennia ta problemy podalshoi realizatsii [Decentralization reform in Ukraine: achievements and problems of further implementation]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Serii: «Ekonomiczni nauky» – International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*, 1(57), (pp. 74-80). Retrieved from: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-1> [in Ukrainian].

19. Zhovnirchuk, Y., Chernov, S., Larina, N., Lukashuk, M., & Antonova, L. (2023). Strategic planning for the sustainable development of territorial communities. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, (Vol. 18), 7, (pp. 2097-2105). Retrieved from: <https://www.iieta.org/journals/ijstdp/paper/10.18280/ijstdp.180712>. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180712> (Scopus) [in English].

20. Dragomyretska, N., Palagnyuk, Yu., Andriyash, V., Matvieienko, I., & Samofalov, D. (2022). The Introduction of Modern Technologies in Public Administration in the Context of Globalization. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, (Vol. 22), 2, (pp. 334-340). Retrieved from: http://paper.ijcsns.org/07_book/202202/20220242.pdf. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.2.42> (Web of Science) [in English].

21. Andriiash, V., Bahmet, M., Shtyrov, O. (2018). Politolohichni aspekty publichnoho upravlinnia ta administruvannia v umovakh zdiisnennia detsentralizatsii vlady ta yevrointehratsii v Ukraini :Praktykum dlia studentiv Instytutu derzh. upravlinnia (za kredytno-modulnoiui systemoiu) [Political science aspects of public management and administration in the context of decentralization of power and European integration in Ukraine: Workshop for students of the Institute of Public Administration (credit-module system)]. *Mykolaiv : Vyd-vo ChNU im. Petra Mohyly*, (P. 148). [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Ярослав Жовнірчик, д-р наук з держ. упр., професор, в.о. завідувача відділу проблем державного управління та адміністративного права, Інститут держави і права імені В. М. Корецького Національної академії наук України, м. Київ, Україна. E-mail: ya.zhovnirchyk@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1378-9923>.

Yaroslav Zhovnirchyk, Doctor of Public Administration, Professor, Acting Head of the Department of Public Administration and Administrative Law, V. M. Koretsky Institute of State and Law of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine. E-mail: ya.zhovnirchyk@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1378-9923>.

Zhovnirchyk, Ya. (2026). The financial and budgetary capacity of local authorities as an object of public administration in the context of global challenges and threats. *Public Administration and Regional Development*, 31, 374-402. <https://doi.org/10.34132/pard2026.31.16>

Підписано до друку 27.03.2026 р.
Формат 60/84 1/16 Папір офсетний.
Гарнітура «Times New Roman». Друк ризограф.
Ум. друк. арк. 23,42
Наклад 100 шт. Замовлення №04/2025
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