

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С. З. ГЖИЦЬКОГО



**СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ
В УМОВАХ ВІЙНИ І ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Матеріали круглого столу (Львів, 09 грудня 2025 р.)

Львів
2025

УДК 351:355.01:338.124.4(477)

Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького заборонені

Рекомендовано до друку вченою радою факультету менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького
(протокол № 4 від 19 грудня 2025 року)

Стратегічні підходи до формування державної політики в умовах війни і відновлення України: матер. круглого столу (Львів, 09 грудня 2025 р.) / упорядн.: Ганущин С. Н., Нема О. С.; Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, 2025. 68 с.

До видання увійшли тези доповідей учасників круглого столу «Стратегічні підходи до формування державної політики в умовах війни та відновлення України», що відбувся 9 грудня 2025 року у Львівському національному університеті ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. У матеріалах розглянуто комплекс актуальних питань публічного управління й адміністрування, правового та інституційного забезпечення, розвитку громад і громадянського суспільства, гуманітарних та соціальних напрямів, а також посилення стійкості держави й територій в умовах війни та відновлення України. Видання призначене для широкого кола науковців, державних службовців, представників органів місцевого самоврядування, аспірантів, здобувачів вищої освіти та всіх заінтересованих осіб.

Матеріали та пристатейна література публікуються в авторській редакції. За достовірність фактичної інформації у публікаціях відповідальність несуть автори.

УДК 351:355.01:338.124.4(477)

© Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С. З. Гжицького, 2025
© Кафедра публічного управління та
адміністрування Львівського
національного університету
ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С. З. Гжицького, 2025

ЗМІСТ

Ганущин С.

Стратегічні підходи до формування державної політики розвитку в умовах війни і відновлення України: психологічна готовність державних службовців як ключова умова успішних трансформацій 5

Бабич А.

Роль фізичної культури і спорту в державній політиці відновлення людського капіталу в умовах війни 9

Грінер В.

Фізична культура і спорт у сучасних умовах війни та повоєнного відновлення України 12

Карук Н.

Інноваційні підходи цифровізації державного управління для протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам 16

Коломий В.

Залучення місцевих і міжнародних ресурсів у розвиток та стабілізацію територіальних громад 19

Кульгавець Х.

Антикорупційна доброчесність в освіті 22

Мелех Б.

Державна політика та правові механізми захисту права власності порушеного під час дії воєнного стану 25

Нема О.

Ситуаційний менеджмент як інструмент реалізації державної політики у сфері просторового розвитку України в умовах війни та відновлення 29

Одноріг М.

Управління гуманітарною допомогою на місцевому рівні в сучасних умовах 34

Приставський Т.

Публічне управління розвитком спорту як інструмент соціальної згуртованості та психологічної стабілізації громад 38

Радух Н.

Інституційне забезпечення фінансової інклюзії в Україні 41

Ситник Т.

Модернізація критичної інфраструктури України: стійкість, безпека та інтеграція з європейськими мережами 45

Солук І.

Розвиток громадянського суспільства в умовах війни 48

Стасів М.

Цифровізація органів публічної влади та громади 52

Тузяк Р.

Стратегії державного управління для досягнення енергетичної автономії в кризових умовах..... 56

Харечко Д.

Міжнародна технічна та гуманітарна допомога: ефективне використання ресурсів для стабілізації регіонів 59

Якимишин І.

Стратегічне планування спортивної інфраструктури в післявоєнному відновленні територіальних громад..... 62

Ярошович В.

Стратегії формування єдиної інформаційної політики у кризових умовах 65

Соломія ГАНУЩИН,

доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

Solomiia HANUSHCHYN,

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Public Management and Administration, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

**СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ
ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВІЙНИ І ВІДНОВЛЕННЯ
УКРАЇНИ: ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ
СЛУЖБОВЦІВ ЯК КЛЮЧОВА УМОВА УСПІШНИХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ**

***STRATEGIC APPROACHES TO SHAPING PUBLIC DEVELOPMENT POLICY IN
THE CONTEXT OF WAR AND UKRAINE'S RECOVERY: PSYCHOLOGICAL READINESS
OF CIVIL SERVANTS AS A KEY PREREQUISITE FOR SUCCESSFUL
TRANSFORMATIONS***

The significance of the psychological readiness of civil servants as a key condition for the successful implementation of public administration reforms in Ukraine in the context of war and post-war recovery is substantiated. It is demonstrated that institutional transformations, digitalization, decentralization, and modernization of the civil service are impossible without taking into account the human and psychological dimension. The main psychological challenges faced by civil servants in a period of permanent crisis are analyzed, including chronic stress, professional burnout, resistance to change, role conflicts, and loss of motivation. It is emphasized that the current Public Administration Reform Strategy of Ukraine insufficiently addresses these factors. A comparative analysis of European and international experience is conducted, showing that the mental health of civil servants constitutes a distinct strategic priority. The study concludes that integrating the psychological component into future strategic documents on civil service development is a prerequisite for effective reforms, state resilience, and the successful recovery of the country.

Україна переживає найбільші трансформації за всю свою незалежність. Ми реформуємо систему публічного управління, модернізуємо державну службу, цифровізуємо послуги, децентралізуємо владу, наближаємо державу до європейських стандартів. І все це – в умовах повномасштабної війни, що випробовує усіх нас на міцність щодня. Але всі ці зміни – це не лише про

структури, закони і технології. Насамперед це про людей, які ці зміни втілюють у життя. І якщо ці люди – працівники органів публічної влади – самі не готові до змін психологічно, не мають внутрішнього ресурсу діяти в умовах стресу, невизначеності, тиску і загроз, то навіть найкращі реформи ризикують залишитися лише на папері.

Саме тому сьогодні маємо говорити про психологічну готовність державних службовців до змін як ключову передумову успішної реалізації реформ публічного управління в Україні. Ціллю «Стратегії реформування державного управління на 2022–2025 роки» є створення сучасної, сервісно-орієнтованої, прозорої, ефективної системи управління, що відповідає європейським стандартам [1].

Серед ключових напрямків реформування є цифровізація державних послуг та електронне врядування, професійність понад усе, орієнтація на потреби громадян, децентралізація та розвиток місцевого самоврядування, нові підходи до кадрової політики. Стратегія логічно та ґрунтовно визначає інституційні реформи, проте є суттєва прогалина: практично не врахований людський, психологічний її вимір, який є величезним та важливим, бо період трансформацій, помножений на реалії війни, створює для державних службовців безпрецедентні психологічні виклики.

1. Хронічний стрес та тривожність через невизначеність, постійні загрози, тривоги та обстріли.

2. Професійне вигорання спричинене надмірним навантаженням і роботою в режимі «постійної кризи».

3. Опір змінам, який посилюється страхом невідомого та недовірою до нововведень.

4. Конфлікт цінностей та ролей – службовець є одночасно працівником, громадянином, волонтером, батьком чи матір'ю.

5. Втрата сенсу і мотивацій, якщо результати праці здаються незначними на тлі масштабних викликів, або й невидимі взагалі.

Ці фактори безпосередньо впливають на якість впровадження реформ. Саме тому психологічна готовність стає не допоміжним, а центральним елементом успіху.

На відміну від української Стратегії–2025, де психологічний аспект лише опосередковано згадується (через «мотивацію» або «умови праці»), у багатьох європейських документах ментальне здоров'я та психологічна підтримка – це окремий стратегічний напрям. Європейці чітко усвідомлюють, що ефективна публічна служба неможлива без здорових, мотивованих і психологічно стійких працівників.

Важлива тенденція: психологічне здоров'я державних службовців за останні 10–15 років стало стратегічним пріоритетом для більшості розвинених країн. Якщо коротко, то понад 20 європейських держав уже мають спеціальні політики або стратегічні розділи про ментальне здоров'я держслужбовців. Ось найяскравіші приклади країн, де психологія держслужбовців є частиною офіційної стратегії.

Франція через Plan Santé au Travail забезпечує психологічну підтримку персоналу під час організаційних трансформацій [2].

Німеччина – Bundesprogramm für Resilienz und Gesundheit im öffentlichen Dienst – програма тренування стресостійкості, державне фінансування консультацій, робота «психологічних радників» у міністерствах. Розвиває у держслужбовців навички кризової адаптації [3].

Фінляндія – Valtion työntäjäpolitiikka (Політика державного роботодавця) – створення психологічно безпечного середовища, щорічні «well-being reviews», коучинг і менторство [4].

Норвегія – Healthy Workplace in the Public Sector Strategy – психологічне здоров'я пов'язане з продуктивністю. Держава фінансує психотерапевтичні сесії для службовців і їхніх сімей [5].

Так, у Великій Британії питання психології державних службовців є важливою та окремо прописаною частиною стратегій розвитку публічної служби – і навіть більше: там це розглядається не як «додатковий компонент», а як ключовий елемент ефективності державного апарату.

Канада – Federal Public Service Mental Health Strategy – дуже прогресивна стратегія: «психічне здоров'я – це частина професійних стандартів», програми «Guarding Minds @ Work», внутрішні кризові лінії, курси з управління стресом [6].

Австралія – APS Mental Health Capability Framework (Australian Public Service) – фокус на розвитку «ментальної грамотності» держслужбовців: як розпізнати симптоми, як діяти, як підтримати колег. Є навіть «психологічна сертифікація» керівників [7].

Нова Зеландія – Wellbeing at Work Policy for the Public Sector – інтеграція принципів «wellbeing economy» у систему державної служби, а кожне міністерство має власну внутрішню політику добробуту

США одна з найбільш «просунутих» країн у світі в частині психологічного добробуту державних службовців, де ментальне здоров'я – не лише елемент HR-політики, а структурна частина національної стратегії публічної служби. Без дотримання цих стандартів жодне агентство не може пройти оцінку ефективності. Тема психологічного здоров'я державних службовців (federal employees / public servants) вже понад десятиліття є одним із

ключових напрямів політики людських ресурсів, і вона набагато ширша, ніж просто «психологічна підтримка». Професійно сформована ціла державна система «workforce wellbeing», яка включає психологію, стресостійкість, мотивацію, соціальну підтримку та навіть профілактику вигорання.

У різних країнах можуть бути різні назви, але скрізь фігурують однакові елементи і зараз Євросоюз на рівні інституцій працює над «Європейською рамкою ментального добробуту в публічному секторі», яка стане стандартом для держав-членів після 2026 р. і Україна як країна-кандидат до ЄС зможе долучитися до цього процесу добровільно ще до вступу. Це відкриває можливість включити відповідні стандарти вже в наступну редакцію стратегії державного управління після 2025 року.

Війна показала нам найголовніше: ефективність держави починається з людської стійкості. Психологічна готовність державних службовців до змін – це не лише питання їхнього добробуту, це стратегічна умова реалізації реформ, відновлення країни та побудови нової системи публічного управління.

Сьогодні маємо історичний шанс зробити психологічну складову не периферійною темою, а ключовим елементом нової Стратегії державної служби. Ініціатива Першої Леді України Олени Зеленської «Ти як?» заклала фундамент державної політики у сфері ментального здоров'я і є вже не стартовою точкою, а міцним базисом, який варто масштабувати.

Список використаних джерел

1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
2. URL: <https://travail-emploi.gouv.fr/les-plans-sante-au-travail-pst>.
3. URL: <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/bevoelkerungsschutz/resilienzstrategie/resilienzstrategie-node.html>.
4. URL: <https://vm.fi/hanke?tunnus=VM176:00/2010>
5. URL: https://www.hsa.ie/eng/publications_and_forms/publications/occupational_health/workplace_health_and_well-being_strategy.pdf
6. URL: <https://www.canada.ca/en/government/publicservice/wellness-inclusion-diversity-public-service/health-wellness-public-servants/mental-health-workplace/federal-public-service-workplace-mental-health-strategy.html>
7. URL: <https://www.apsacademy.gov.au/aps-people/health-and-wellbeing/aps-mental-health-capability-hub>
8. URL: https://www.cipd.org/globalassets/media/comms/news/ccccccccccccchhealth-and-well-being-public-sector-summary_tcm18-41280.pdf

Андрій БАБИЧ,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

Andrii BABYCH,

PhD student at the Department of Public Management and Administration, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

РОЛЬ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В ДЕРЖАВНІЙ ПОЛІТИЦІ ВІДНОВЛЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ

THE ROLE OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS IN PUBLIC POLICY FOR HUMAN CAPITAL RECOVERY IN THE CONTEXT OF WAR

The role of physical culture and sports as a strategic instrument of public policy for Ukraine's human capital recovery in the context of war and post-war transformation is substantiated. It is shown that amid demographic losses, deterioration of the population's physical and mental health, and growing social vulnerability, sports emerge as an important factor in state resilience and social security. Human capital is considered a combination of physical, psychological, and social resources necessary for economic and societal recovery. The potential of physical culture and sports in the rehabilitation of military personnel, war veterans, internally displaced persons, and persons with disabilities, as well as in fostering social cohesion within communities, is analyzed. Emphasis is placed on the expediency of integrating sports policy into national and local recovery programmes, transitioning to programme-based financing, and developing partnerships with civil society and international organizations. It is concluded that the systematic integration of physical culture and sports into public governance frameworks is a necessary prerequisite for strengthening human potential and ensuring Ukraine's sustainable development.

Фізична культура і спорт у сучасних умовах війни набувають значення не лише сфери соціального розвитку, а й повноцінного інструменту державної політики відновлення людського капіталу. Масштабні демографічні втрати, погіршення фізичного та психічного здоров'я населення, зростання рівня інвалідності та соціальної вразливості зумовлюють необхідність системного перегляду ролі спорту в управлінських рішеннях на національному та місцевому рівнях.

Людський капітал в умовах воєнних загроз розглядається як ключовий ресурс стійкості держави, що включає фізичне здоров'я, психологічну витривалість, соціальну активність та здатність до продуктивної діяльності. У цьому контексті фізична культура і спорт виступають ефективним засобом

підтримки працездатності населення, зниження рівня захворюваності та формування довгострокового потенціалу відновлення економіки і соціальної сфери.

Особливої актуальності набуває інтеграція спортивної політики у загальнодержавні програми відновлення, реабілітації та соціальної адаптації. Спортивні практики дедалі частіше використовуються як інструмент реабілітації військовослужбовців, ветеранів війни, осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб, що дозволяє поєднувати медичні, психологічні та соціальні підходи в єдиній системі підтримки [2].

Державна політика у сфері фізичної культури і спорту має переходити від декларативних підходів до стратегічного управління, орієнтованого на результати. Це передбачає узгодження цілей спортивного розвитку з цілями національної безпеки, демографічної політики, політики охорони здоров'я та освіти, а також із завданнями післявоєнного відновлення територій [1]. У структурі державної політики відновлення людського капіталу фізична культура і спорт виконують низку взаємопов'язаних функцій, зокрема:

- відновлення та збереження фізичного і психічного здоров'я населення;
- соціальна інтеграція ветеранів, осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб;
- формування стійких громад і зміцнення соціальної згуртованості;
- профілактика девіантної поведінки та зниження соціальної напруги;
- виховання молоді та формування цінностей активного і здорового способу життя.

На рівні територіальних громад фізична культура і спорт виступають одним із найбільш доступних та економічно доцільних інструментів впливу на якість життя населення, особливо в умовах воєнних і післявоєнних викликів. Розвиток локальної спортивної інфраструктури, створення багатофункціональних спортивних просторів, підтримка масового та адаптивного спорту сприяють не лише покращенню фізичного стану населення, а й формуванню соціальної згуртованості, активізації громадськості та зниженню рівня соціальної напруги.

Участь мешканців громади в спортивних та оздоровчих ініціативах підвищує рівень довіри до органів місцевого самоврядування, зміцнює горизонтальні зв'язки всередині громади та стимулює залучення громадян до процесів стратегічного планування і реалізації місцевої політики розвитку.

В умовах хронічної обмеженості фінансових ресурсів, зумовленої воєнними витратами та зростанням соціальних зобов'язань держави, особливого значення набуває раціональне й цільове використання бюджетних

та позабюджетних коштів у сфері фізичної культури і спорту. Це передбачає перехід від фрагментарного фінансування до програмно-цільового підходу, орієнтованого на досягнення конкретних соціальних результатів, зокрема поліпшення показників здоров'я населення, зростання рівня фізичної активності та розширення доступу вразливих груп до спортивних послуг.

Важливим елементом фінансової стійкості спортивних програм є також активне залучення міжнародної технічної та гуманітарної допомоги, грантових ресурсів і партнерських проєктів, що дозволяє підсилити спроможність громад реалізовувати довгострокові ініціативи без надмірного навантаження на місцеві бюджети [3]. Ключовою передумовою ефективної реалізації державної та місцевої політики у сфері фізичної культури і спорту є належний рівень інституційної спроможності органів публічної влади.

Це охоплює професійну підготовку управлінських кадрів, здатних працювати в умовах кризового управління та міжсекторальної взаємодії, впровадження сучасних управлінських інструментів, а також налагодження сталих партнерств із громадськими, волонтерськими та спортивними організаціями. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість дій різних суб'єктів публічної політики, підвищити ефективність реалізації програм і сформуванню довіри між владою та громадянським суспільством.

Таким чином, фізична культура і спорт мають розглядатися не як допоміжний напрям соціальної політики, а як стратегічний компонент державної політики відновлення України в умовах війни та післявоєнної трансформації. Їх системна інтеграція в механізми публічного управління здатна забезпечити комплексний вплив на відновлення здоров'я населення, зміцнення соціальної стійкості громад, підвищення якості людського капіталу та формування довгострокових передумов сталого соціально-економічного розвитку держави.

Список використаних джерел

1. Дорофєєва Т. І., Ажиппо О. Ю. Роль територіальних громад у розвитку фізичної культури і спорту: стратегії та практичні аспекти. *Педагогічна академія: наукові записки*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15064476>
2. Канцур І. Г., Сергієнко Ю. П., Кондратюк А. В., Салій М. О. Управління фізичною культурою і спортом в територіальних громадах України. *Український державний університет імені Михайла Драгоманова*. 2024. DOI: [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.1\(173\).16](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.1(173).16)
3. Король С. А., Ворона В. В., Стасюк Р. М. Публічне управління у сфері фізичної культури та спорту, організаційні структури механізмів управління та сучасні тенденції розвитку. *Наукові записки Педагогічної академії*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14878404>

Володимир ГРІНЕР,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

Volodymyr GRINER,

PhD student at the Department of Public Management and Administration, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

ФІЗИЧНА КУЛЬТУРА І СПОРТ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

PHYSICAL CULTURE AND SPORTS IN THE CONTEXT OF WAR AND POST-WAR RECOVERY IN UKRAINE

The strategic significance of physical culture and sports in the context of war and post-war recovery in Ukraine is substantiated as an integral component of public policy for human capital development and recovery. It is demonstrated that physical activity goes beyond the traditional understanding of leisure and acquires the functions of a factor of national resilience, security, public health, and social cohesion. International approaches of the World Health Organization, the European Union, and the United Nations are analyzed, which consider investment in physical activity as a cost-effective instrument for increasing population productivity and reducing the burden on healthcare systems. The defensive, rehabilitative, and socio-economic roles of physical culture and sports for Ukraine are identified, particularly in the context of supporting military personnel, war veterans, internally displaced persons, and individuals with post-traumatic stress disorders. Emphasis is placed on the importance of sports as a factor of psychological resilience, social integration, and community recovery. It is concluded that the systematic integration of physical culture and sports into national and regional public policy frameworks is a prerequisite for Ukraine's sustainable socio-economic development.

Фізична культура і спорт у сучасних умовах війни та повоєнного відновлення України набувають стратегічного значення, яке значно виходить за межі традиційного розуміння цієї сфери як дозвілля чи інструмента для індивідуального розвитку. Сьогодні фізична активність – це елемент національної стійкості, компонент безпеки, інструмент підтримки працездатності, засіб психологічного відновлення та важливий ресурс суспільного здоров'я. Глобальні організації, такі як Всесвітня організація охорони здоров'я, Європейська Комісія та ООН, у своїх стратегічних документах підкреслюють, що фізична активність має цінність не лише

медичну, але й соціально-економічну. ВООЗ у Глобальному плані дій «More Active People for a Healthier World 2018–2030» наголошує, що інвестиції у фізичну активність є одним із найбільш економічно ефективних способів підвищення продуктивності населення і зниження навантаження на системи охорони здоров'я, наголошуючи, що регулярні фізичні навантаження знижують ризики серцево-судинних хвороб, діабету, депресії та загальної смертності на десятки відсотків [1]. Це свідчить про те, що фізична культура стає чинником, який прямо впливає на тривалість життя, соціальну активність громадян та стійкість державних інститутів.

Сучасна європейська політика у сфері спорту, зокрема у документі «EU Physical Activity Guidelines», розглядає фізичну культуру як пріоритетний напрям державної політики, який має на меті підвищення працездатності, зменшення витрат на лікування, посилення соціальної згуртованості та формування здорових громад (European Commission, 2015) [2]. У країнах ЄС спорт і рухова активність інтегровані в освітні програми, HR-політики публічної служби, програми охорони праці та довгострокові стратегії здоров'я. Цей підхід надзвичайно важливий для України, оскільки під час війни та у післявоєнний період фізична активність виконує роль не лише профілактичного інструмента, а ресурсу відбудови людського капіталу, підтримки стійкості нації та забезпечення готовності до викликів, що змінюють структуру суспільного життя.

Для України фізична культура та спорт набувають потрібної ролі: оборонної, реабілітаційної та соціально-економічної. З оборонного погляду фізична підготовленість населення є ключовим елементом мобілізаційного потенціалу держави. Витривалість, сила, здатність переносити стресові навантаження, навички саморегуляції та психологічної стійкості – усе це формується через систематичну фізичну активність. У суспільстві, де значна частина громадян перебуває в умовах хронічної тривоги, відчуття небезпеки, обстрілів і втрат, фізичні навантаження стають одним із найдієвіших інструментів регуляції стресу. Дослідження ООН підкреслюють, що спорт сприяє зміцненню психологічного здоров'я, покращує соціальні зв'язки та є ефективним інструментом відновлення громад, що пережили конфлікти, сприяючи поверненню людей до активного, структурованого життя [3].

Реабілітаційна функція спорту є особливо важливою для України, яка має сотні тисяч поранених військових, ветеранів, цивільних осіб та людей із посттравматичними розладами. Міжнародний досвід показує: у програмах відновлення після травм, операцій, контузій та ПТСР фізична активність є

обов'язковим компонентом. Вона підвищує швидкість одужання, сприяє відновленню моторики, стабілізує психічний стан, покращує сон і знижує інтенсивність симптомів тривоги. Крім того, адаптивний спорт стає важливим механізмом соціальної реінтеграції ветеранів – він повертає відчуття контролю над власним тілом, сприяє формуванню нових соціальних зв'язків, укріплює мотивацію і допомагає знайти нові життєві ролі.

У суспільному вимірі спорт виконує функцію соціальної згуртованості. Групові фізичні активності, спортивні клуби, масові забіги, волонтерські спортивні події сприяють зміцненню солідарності, відчуття взаємної підтримки, довіри між людьми. Спільні тренування та спортивні ініціативи допомагають локальним громадам об'єднуватись, створювати середовище підтримки в часи невизначеності, а також долати наслідки соціальних травм. У післявоєнний час, коли українське суспільство потребуватиме відновлення соціального капіталу, саме фізична культура може стати тим інструментом, який сприятиме поверненню до нормального життя, реінтеграції внутрішньо переміщених осіб і формуванню нової культури взаємної відповідальності.

Фізична культура має також вагомий економічний вплив. За оцінками Європейської Комісії, кожне євро, інвестоване в підвищення фізичної активності населення, повертається у форматі економії витрат на охорону здоров'я та підвищення продуктивності праці в середньому у 4–6 разів. Це означає, що розвиток фізкультурної інфраструктури, створення умов для доступних занять спортом, підтримка масового спорту та корпоративних програм здоров'я повинні розглядатися як економічно вигідна частина національної політики. В умовах відбудови це допоможе скоротити кількість хвороб, пов'язаних із малорухомістю та стресом, зменшити навантаження на медичну систему та забезпечити швидше повернення громадян до активної економічної діяльності.

Україна вже сьогодні має інтегрувати фізичну культуру і спорт у стратегічні документи розвитку, зокрема в політику відновлення, реформу державної служби, регіональні стратегії розвитку та програми охорони здоров'я. Доцільно створювати мережі центрів фізичної реабілітації, розвивати інклюзивний спорт, запроваджувати фізкультурні практики на робочих місцях, реконструювати спортивну інфраструктуру, адаптувати міжнародні рекомендації ВООЗ до українських умов. Важливо також популяризувати спорт як частину культури сильного, відповідального суспільства. У державній службі фізична активність може стати елементом політики розвитку персоналу – так, як це вже давно застосовується у Канаді, Фінляндії та країнах

ЄС, де службовці проходять програми корпоративного здоров'я, а показники добробуту враховуються в оцінці ефективності органів влади.

У сучасному українському контексті фізична культура і спорт мають бути осмислені як складові державної політики розвитку, що охоплюють фізичне здоров'я, психологічну стійкість, соціальну інтеграцію та економічну ефективність. У період війни та відбудови це не другорядні напрями, а критично важливі інструменти збереження життя, підтримки працездатності та посилення національної єдності. Україна має історичний шанс інтегрувати сучасні міжнародні стандарти й адаптувати світові практики до своїх унікальних умов, формуючи державну політику, що ставить у центр здорову, сильну, стійку людину як основу для майбутнього розвитку держави.

Список використаних джерел

1. World Health Organization. Global action plan on physical activity 2018–2030: more active people for a healthier world. 2018. URL:<https://www.who.int/publications/i/item/9789241514187> (дата звернення: 08.12.2025).
2. World Health Organization. Health-enhancing physical activity in the European Union, 2024. URL:<https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2024-10606-50378-76030> (дата звернення: 08.12.2025).
3. United Nations General Assembly. Sport as a means of promoting health, development and peace. A/RES/70/4, 2015. URL: <https://docs.un.org/en/A/RES/70/4> (дата звернення: 08.12.2025).

Настя КАРУК,

провідний спеціаліст-юристконсульт відділу моніторингу надання медичних послуг управління охорони здоров'я департаменту гуманітарної політики Львівської міської ради, здобувачка магістерського рівня вищої освіти за спеціальністю публічне управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

Nastya KARUK,

Lead Specialist–Legal Adviser, Department for Monitoring the Provision of Medical Services, Health Care Administration, Department of Humanitarian Policy, Lviv City Council; Master's degree student in Public Management and Administration, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПРОТИДІЇ ВНУТРІШНІМ ТА ЗОВНІШНІМ ЗАГРОЗАМ

INNOVATIVE APPROACHES TO THE DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION FOR COUNTERING INTERNAL AND EXTERNAL THREATS

The role of digital governance and cyber security as key components of public administration in the context of contemporary internal and external threats to national interests is examined. It is argued that digitalization should be regarded not only as a technical or organizational process, but as a strategic instrument for ensuring state resilience and countering hybrid threats. The multidimensional nature of contemporary risks is analyzed, including information and psychological operations, cyber attacks on critical infrastructure, and economic and political pressure. The importance of digital platforms, analytical systems, artificial intelligence, and secure registries for enhancing transparency, enabling timely decision-making, and reducing corruption risks is highlighted. Emphasis is placed on the need for a comprehensive approach to digital resilience encompassing technical, institutional, organizational, and social and communication dimensions. It is concluded that innovative approaches to the digitalization of public administration constitute a necessary prerequisite for strengthening national security, increasing public trust, and ensuring sustainable development.

Проблематика цифрового врядування, кібербезпеки та публічного управління у контексті сучасних загроз національним інтересам набуває дедалі більшої актуальності. Дослідження українських та міжнародних авторів свідчать про необхідність впровадження цифрових сервісів, зміцнення кіберзахисту та підвищення прозорості управління.

Водночас більшість робіт концентрується на технічних або організаційних аспектах цифровізації, не розкриваючи її стратегічного потенціалу для забезпечення стабільності держави та протидії гібридним загрозам. Це створює потребу в нових підходах, які розглядають цифровізацію як інструмент комплексного захисту національних інтересів.

Сучасні загрози набувають багатовимірного та гібридного характеру, охоплюючи військові, інформаційні, кібернетичні, економічні та політичні чинники. Інформаційно-психологічні операції, кібератаки на критичну інфраструктуру, втручання у виборчі процеси, економічний тиск та стимулювання соціальних конфліктів створюють потенційні ризики дестабілізації [3]. Саме через це цифрове публічне управління стає стратегічним інструментом протидії загрозам та підвищення стійкості держави. Цифровізація дозволяє державі швидко реагувати на виклики та забезпечувати ефективне функціонування ключових систем.

Комплексна цифрова трансформація державного управління передбачає модернізацію послуг, підвищення прозорості та спрощення адміністративних процедур. Використання цифрових платформ забезпечує швидкий обмін даними між органами влади й підвищує підзвітність уряду перед суспільством. Це зменшує бюрократичні бар'єри та прискорює ухвалення рішень у кризових ситуаціях. Цифровізація також знижує корупційні ризики та зміцнює довіру громадян до державних інституцій.

Гібридні загрози вимагають застосування передових технологій, таких як штучний інтелект та аналітичні системи для ідентифікації та нейтралізації дезінформації. Захищені централізовані та децентралізовані реєстри гарантують безпеку критичних даних і систем, що дозволяє швидко відновлювати інфраструктуру після атак та мінімізувати вплив кібератак на управлінські процеси. Ефективне застосування цих інструментів підвищує цифрову стійкість держави, і зміцнює довіру населення [1].

Цифрові інструменти відіграють ключову роль у забезпеченні кібербезпеки та захисту критичної інфраструктури. Використання сучасних протоколів безпеки, систем моніторингу загроз та навчання персоналу дозволяє ефективно протистояти кібератакам. Хмарні технології та резервне копіювання даних гарантують безперервність роботи державних систем у випадку інцидентів. Такий підхід забезпечує стабільність державних послуг та критичних функцій навіть у складних умовах.

Ефективна комунікація через цифрові канали дозволяє протидіяти дезінформації та формувати позитивне сприйняття політики держави. Створення інтегрованих державних порталів та застосування штучного інтелекту для перевірки інформації дозволяє швидко реагувати на інформаційні загрози. Це зміцнює соціальну згуртованість та підвищує довіру громадян до

державних інституцій. Інтерактивні платформи забезпечують участь громадян у формуванні політики та підвищують легітимність рішень держави.

Цифрова стійкість держави охоплює технічний, інституційний, організаційний та соціально-комунікаційний виміри. Технічний аспект передбачає стійкість інформаційних систем і безперервність їх функціонування. Інституційний підхід забезпечує правові та стратегічні рамки кібербезпеки. Організаційний аспект стосується ефективного управління ризиками та навчання персоналу [2]. Соціально-комунікаційний підхід підкреслює важливість медіаграмотності та критичного мислення населення для протидії дезінформації.

Інтеграція цифрових рішень дозволяє оптимізувати адміністративні процеси та підвищити ефективність державних послуг. Використання електронних петицій, консультацій та інтерактивних сервісів сприяє активній участі громадян у формуванні політики. Впровадження відкритих даних і електронних закупівель підвищує прозорість використання бюджетних коштів. Це мінімізує корупційні ризики та посилює довіру до державних інституцій. Цифровізація перетворюється на стратегічний інструмент управління та національної безпеки.

Отже, інноваційні підходи цифровізації державного управління забезпечують комплексну стійкість держави у протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам. Вони сприяють підвищенню прозорості, ефективності управлінських процесів та зміцненню довіри громадян. Адаптація міжнародного досвіду дозволяє впроваджувати інноваційні рішення в українських умовах, забезпечуючи стабільність, безпеку та соціальну згуртованість. Цифровізація державного управління стає критично важливим інструментом у формуванні стійкої та ефективної системи національної безпеки.

Список використаних джерел

1. Коваленко С. В. Кібербезпека в системі публічного управління: виклики та перспективи. *Публічне управління: теорія та практика*, 2024, № 2. С. 78–89.
2. Мельник О. П., Прокопенко Л. О. Цифрова стійкість держави: концептуальні засади та інструменти формування. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Публічне управління*, 2023, № 3. С. 60–71.
3. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2024. Том 19, № 1. С. 116–121. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22>

Володимир КОЛОМІЙ,

депутат Володимирівської районної ради, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

Volodymyr KOLOMYI,

Deputy of the Volodymyr District Council, PhD student at the Department of Public Management and Administration, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

ЗАЛУЧЕННЯ МІСЦЕВИХ І МІЖНАРОДНИХ РЕСУРСІВ У РОЗВИТОК ТА СТАБІЛІЗАЦІЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

MOBILIZING LOCAL AND INTERNATIONAL RESOURCES FOR THE DEVELOPMENT AND STABILIZATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES

The features of mobilising local and international resources as a key factor in the development and stabilisation of Ukraine's territorial communities under complex socio-economic and post-conflict challenges are examined. Effective management of financial, material and organisational resources contributes to strengthening communities' institutional capacity, enhancing their economic autonomy and ensuring sustainable development. Transparent mechanisms for planning, monitoring and evaluation play a crucial role in increasing public trust and reducing corruption risks. Particular attention is given to programme-based budgeting, the combination of local financial sources with international technical and humanitarian assistance, and the integration of international expertise into local development programmes. Emphasis is placed on improving the qualifications of managerial staff, developing partnership networks and involving citizens in budgeting processes. It is concluded that the systematic mobilisation of local and international resources constitutes a necessary prerequisite for improving quality of life, economic resilience and social cohesion in territorial communities.

Сучасний етап розвитку територіальних громад в Україні характеризується необхідністю ефективного управління обмеженими ресурсами у складних соціально-економічних та постконфліктних умовах. Залучення як місцевих, так і міжнародних ресурсів стає критично важливим для забезпечення стабільності громад, покращення соціальних послуг та підвищення якості життя населення.

Впровадження прозорих механізмів планування, моніторингу та оцінки ефективності використання ресурсів дозволяє громадам посилювати свою інституційну спроможність та економічну самостійність. Такий підхід створює

передумови для довгострокового розвитку, підвищує рівень довіри громадян до органів влади та сприяє зміцненню соціальної згуртованості.

Залучення місцевих і міжнародних ресурсів є ключовим чинником стійкого розвитку територіальних громад, особливо в умовах постконфліктного відновлення. Ефективне використання фінансових, матеріальних і організаційних ресурсів дозволяє громадам забезпечувати належний рівень соціальних послуг та економічну активність. Планування і управління ресурсами на основі програмно-цільового підходу сприяє оптимізації витрат і залученню додаткових інвестицій. Такий підхід зміцнює довіру населення до органів влади та підвищує ефективність місцевого самоврядування.

Фінансові ресурси територіальних громад формуються за рахунок місцевих податків, зборів, державних трансфертів та міжнародної допомоги. Раціональне планування бюджету передбачає пріоритетність видатків на соціальні та інфраструктурні проекти [1]. Поєднання локальних і міжнародних ресурсів дозволяє реалізовувати ініціативи з високим соціальним ефектом. Це зміцнює економічну базу громад та створює умови для довгострокового розвитку.

Міжнародна технічна і гуманітарна допомога включає не лише фінанси, а й експертну підтримку, технологічні трансфери та консультації. Важливим є дотримання прозорих процедур співпраці та стандартів звітності. Це забезпечує ефективне використання ресурсів і підвищує довіру донорів. Системний моніторинг реалізованих проектів дозволяє оцінювати соціально-економічний вплив на громаду.

Інституційна спроможність громад часто обмежена через недостатню кваліфікацію управлінських кадрів і слабку координацію між органами влади. Запровадження навчальних програм для менеджерів місцевого самоврядування та створення партнерських мереж сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами. Активна участь громадян у бюджетному процесі підвищує прозорість та легітимність рішень. Це дозволяє максимально ефективно використовувати наявні ресурси для розвитку території [3].

Формування інвестиційного потенціалу громади вимагає системного підходу до розвитку економіки та активів. Проведення аудиту, стратегічне планування і підтримка малого та середнього бізнесу підвищують привабливість території для інвесторів. Розвиток інноваційних секторів забезпечує додаткові джерела фінансування. Це зміцнює економічну самостійність громад та підвищує їхню здатність до самостійного розвитку.

Соціальна сфера також отримує прямий ефект від залучення ресурсів. Реалізація освітніх, медичних та культурних проєктів підвищує якість життя населення. Водночас це сприяє соціальній згуртованості та стабільності громад. Прозорі механізми використання ресурсів дозволяють мінімізувати ризики корупції і неефективного управління.

Важливим аспектом є інтеграція міжнародних ресурсів у локальні програми розвитку. Це передбачає адаптацію проєктів до місцевих потреб та можливостей. Такий підхід дозволяє забезпечити довгострокові результати та стійкий ефект від реалізованих ініціатив. Залучення міжнародної експертизи сприяє модернізації управлінських процесів.

Технологічна підтримка та інновації відіграють значну роль у підвищенні ефективності використання ресурсів. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє контролювати хід реалізації проєктів, планувати видатки та оцінювати результативність. Це зменшує витрати і підвищує економічну ефективність управління. Такі рішення сприяють прозорості та доступності інформації для громадян [1].

Таким чином, системне залучення місцевих і міжнародних ресурсів дозволяє територіальним громадам підвищувати якість життя населення, зміцнювати економічну стабільність і сприяти соціальній згуртованості. Ефективне управління ресурсами вимагає професійної підготовки кадрів, прозорого планування та активної участі громадян у процесах прийняття рішень. Інтеграція локальних фінансових ресурсів з міжнародною допомогою сприяє модернізації інфраструктури, залученню інвестицій і довгостроковій стабілізації розвитку територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Безпарточний М., Безпарточна О., Ломоносов Д. Організаційна та інституційна основи залучення міжнародних інвестицій для розвитку територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. С. 178–192. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-178>
2. Кудрик Р. А., Побурко О. Я. Теоретичні основи формування інвестиційного потенціалу територіальної громади. *Регіональна економіка*. 2025. № 1. С. 1–12. DOI: 10.36818/1562-0905-2025-1-7
3. Руснак А. В. Розвиток територіальних громад через залучення міжнародних інвестицій: організаційні аспекти. *Економічна наука*. 2024. С. 7–17. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.15.7

Христина КУЛЬГАВЕЦЬ,

кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

Khrystyna KULHAVETS,

Candidate of Juridical Sciences (PhD), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

АНТИКОРУПЦІЙНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ В ОСВІТІ

ANTI-CORRUPTION INTEGRITY IN EDUCATION

The significance of integrity as a key factor in the reputation, competitiveness, and sustainable development of higher education institutions is substantiated, and its role as an effective preventive instrument for combating corruption in the educational sphere is highlighted. It is demonstrated that limiting integrity to academic integrity alone represents a narrow approach and does not meet the need for systemic transformation of education. The role of institutional anti-corruption policy in higher education institutions is analyzed, including the implementation of institution-specific anti-corruption programs, regulation of conflicts of interest, protection of whistleblowers, and enhancement of transparency in administrative and financial processes. Emphasis is placed on the importance of digitalizing educational procedures as a means of reducing corruption risks and minimizing discretionary powers. Particular attention is given to the role of educators as agents of ethical leadership and to the need for continuous professional development of academic staff in the field of integrity. The importance of integrating integrity principles across educational programs at all levels and involving student self-governance in monitoring transparency and compliance is underscored. It is concluded that fostering a comprehensive culture of integrity in education is a prerequisite for preparing responsible professionals and strengthening ethical standards in Ukrainian society.

Як відомо, рівень доброчесності є критичним фактором репутації та конкурентоспроможності освітнього закладу. ЗВО з високим рівнем доброчесності приваблюють кращих фахівців і студентів, а їхні дипломи мають вищу цінність на ринку праці. Щоправда, поширене сприйняття того, як сприймають питання доброчесності, зокрема в закладах вищої освіти, дуже часто акцентується саме на академічній доброчесності. Хоча це насправді це дуже маленька складова. Варто орієнтуватися на масштабне обговорення та забезпечення освітньої спільноти практичними інструментами й механізмами для системної трансформації.

Доброчесність в освітньому просторі є не просто додатковою вимогою, а становить його сутнісну основу, адже нечесно здобуті знання не можуть бути надійним фундаментом для професійної діяльності та державного управління.

Разом з тим, запобігання корупції в освіті вимагає не лише етичних норм, а й потужної інституціональної політики, спрямованої на системне усунення корупційних ризиків. Прозорість є головним і найефективнішим інструментом протидії корупції, що охоплює публікацію вичерпної інформації про використання бюджетних коштів, процедури закупівель, а також чітких правил прийому на навчання, розподілу стипендій та систему оцінювання.

З іншого боку, реалізація Державної антикорупційної програми вимагає створення гідних умов праці та відповідної оплати для науково-педагогічних працівників, адже економічна вразливість є одним із каталізаторів корупції.

Кожен ЗВО, як юридична особа, може мати власну антикорупційну програму, яка реально ідентифікує та мінімізує специфічні корупційні ризики ЗВО, а не просто копіює національне законодавство. Відповідно до частини другої статті 62 Закону України «Про запобігання корупції», в обов'язковому порядку антикорупційна програма затверджується керівниками: юридичних осіб, які є учасниками процедури закупівлі відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі», якщо вартість закупівлі товару (товарів), послуги (послуг), робіт дорівнює або перевищує 20 мільйонів гривень [1].

Антикорупційною програмою юридичної особи є комплекс правил, стандартів і процедур щодо виявлення, протидії та запобігання корупції у діяльності юридичної особи. Водночас положення щодо обов'язковості дотримання антикорупційної програми включаються до трудових договорів, правил внутрішнього розпорядку юридичної особи, а також можуть включатися до договорів, які укладаються юридичною особою.

Ефективна антикорупційна політика ЗВО вимагає чіткого регулювання ситуацій конфлікту інтересів, встановлення обов'язку інформувати про їхню наявність, а також створення механізмів для захисту викривачів. Необхідно забезпечити безпечні, конфіденційні та прості у використанні канали для повідомлення про корупцію, а адміністрація ЗВО повинна гарантувати надійний захист осіб, які повідомляють про неправомірні дії, від будь-яких форм переслідування чи дискримінації. Крім того, цифровізація процесів – електронний вступ, автоматизована реєстрація, цифрові платформи – є потужним механізмом мінімізації людського фактора та дискреційних повноважень, що безпосередньо знижує корупційні ризики.

Доброчесність діє як потужний превентивний інструмент протидії корупції в суспільстві, а виховання антикорупційної культури з раннього віку формує стійку внутрішню нетерпимість до зловживань. Ключовим моментом є

розуміння того, що академічна доброчесність – чесність у навчанні, викладанні та наукових дослідженнях, що виключає плагіат, списування чи фальсифікацію даних, є безпосередньою формою антикорупційної доброчесності. Особлива роль у цьому процесі належить викладачу, який повинен демонструвати етичне лідерство через власний приклад; тому постійне підвищення кваліфікації педагогів щодо сучасних методів оцінювання та виявлення недоброчесності є обов’язковим.

Теми доброчесності мають бути інтегровані не лише в окремі курси, але й стати наскрізною компонентою освітніх програм на всіх рівнях, починаючи зі шкіл. Важливо залучати молодіжне та студентське самоврядування як активних партнерів у моніторингу доброчесності, надаючи їм реальні повноваження у контролі за якістю освіти та прозорістю адміністративних процесів, перетворюючи їх на агентів змін.

30 жовтня 2025 року було презентовано Стратегію розвитку доброчесності в освіті на 2026–2030 роки під час масштабного форуму «Доброчесність та освіта: нові орієнтири» [2]. Робота над Стратегією тривала з серпня 2024 року. та супроводжувалася ґрунтовною комплексною роботою. Серед ключових результатів проєкту – визначення пріоритетних корупційних ризиків в освітній галузі, переважна більшість яких склалася протягом тривалого періоду.

Згідно з опитуванням, найчастіше респонденти називали наступні корупційні ризики: неформальні платежі, протекціонізм при вступі у заклади освіти будь-якого рівня, протекціонізм при отриманні місць в гуртожитку, дитячому садочку, в престижному класі тощо, хабарництво за оцінки, вирішення інших проблемних питань в школах, плагіат, присудження вчених звань, винагород тощо, прозорість процесу навчання.

Тільки системно працюючи над цими принципами, сфера освіти зможе виконати свою місію – підготувати покоління чесних, компетентних та відповідальних фахівців, які є фундаментом для побудови доброчесного українського суспільства.

Список використаних джерел

1. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII (станом на 12 верес. 2025 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата зверення: 04.12.2025).

2. Стратегія розвитку доброчесності в освіті на 2026–2030 роки. URL: https://drive.google.com/drive/folders/11brtE_j16i8Jx6LFXnnz_z43S4eJyUpL (дата зверення: 04.12.2025).

Богдан МЕЛЕХ,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

Bohdan MELEKH,

Candidate of Sciences in Public Administration (PhD), Associate Professor, Department of Public Management and Administration, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ТА ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ ПРАВА ВЛАСНОСТІ ПОРУШЕНОГО ПІД ЧАС ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

PUBLIC POLICY AND LEGAL MECHANISMS FOR THE PROTECTION OF PROPERTY RIGHTS VIOLATED UNDER MARTIAL LAW

The significance of effective mechanisms for compensating material damage as a key condition for protecting the property rights of Ukrainian citizens in the context of war and post-war recovery is substantiated. It is demonstrated that the large-scale destruction of residential and other real estate caused by the armed aggression of the Russian Federation underscores the need to combine national and international legal instruments for damage compensation. The main forms of compensation applied in international practice after the end of armed conflicts are analyzed, including reparations, contributions, confiscation, restitution, and substitution, as well as the limitations of their implementation during active hostilities. Particular attention is paid to the analysis of the current compensation mechanisms in Ukraine, including the electronic public service “eVidnovlennia” and the legislative regulation of compensation for damaged or destroyed real estate. It is emphasized that the existing compensation system is still at a formative stage and requires further improvement. The study concludes that establishing a comprehensive, transparent, and effective compensation system is a prerequisite for restoring violated property rights, strengthening public trust in the state, and ensuring Ukraine’s successful post-war recovery.

Від початку повномасштабної агресії РФ усе більше громадян зіштовхується з порушенням базових прав – передусім права на життя, на безпечне довкілля та на недоторканність власності. У центрі уваги перебуває питання компенсації матеріальної шкоди, що безпосередньо стосується порушення права власності. Зобов’язання щодо відшкодування шкоди – це правовий зв’язок, за яким одна сторона (потерпілий) має право вимагати компенсацію завданих збитків, а інша сторона (боржник) повинна повністю їх відшкодувати [1].

Варто підкреслити, що відшкодування збитків, спричинених воєнними діями, може здійснюватися у двох основних формах: контрибуції та репарації.

Контрибуція – це примусове вилучення майна або сплата платежів державою, яка зазнала поразки у війні, на користь держави-переможниці. Репарація – форма матеріальної відповідальності суб'єкта міжнародного права за шкоду, завдану іншому суб'єкту внаслідок протиправних дій, зокрема й війни. Її характер і розмір визначаються масштабом нанесених збитків [2].

До інших механізмів, що застосовувалися після завершення збройних конфліктів, належать конфіскація, реституція та субституція.

Також для забезпечення компенсації збитків застосовувалися різні механізми: шляхом укладення відповідних домовленостей між учасниками конфлікту або за участю третіх держав. Контрибуції та репарації можуть бути реалізовані лише після завершення війни, коли сторони підписують необхідні документи – Акт капітуляції чи мирний договір. Фінансове відшкодування збитків і відновлення постраждалих територій покладається на державу, яка зазнала поразки.

Підставою для виникнення зобов'язання щодо відшкодування шкоди є факт завдання майнових збитків іншій особі. Через те що бойові дії на території України тривають, реалізація таких форм компенсації зараз ускладнена. Попри це, після перемоги Україна, без сумніву, ініціює комплексний процес проти росії, у межах якого з держави-агресора буде примусово стягнуто кошти (репарації чи контрибуції) для повного покриття майнових втрат, завданих війною.

Постановою Кабінету Міністрів України від 21 квітня 2023 року № 381 було затверджено Порядок надання компенсації для відновлення окремих видів нерухомого майна, що були пошкоджені внаслідок бойових дій, терористичних актів чи диверсій, спричинених збройною агресією російської федерації. Компенсація надається через електронну публічну послугу «Відновлення» і має чітке цільове призначення – придбання будівельних матеріалів для проведення поточного або капітального ремонту, який отримувач може здійснювати самостійно або через замовлення відповідних робіт та послуг. Надання компенсації можливе за таких умов:

- пошкодження нерухомого майна сталося після набрання чинності Указом Президента України від 24 лютого 2022 року № 64 «Про введення воєнного стану в Україні» [3];

- об'єкт нерухомості знаходиться на підконтрольній Україні території, за винятком зон активних бойових дій, територій, де наразі діють державні електронні інформаційні ресурси, або тимчасово окупованих територій, включених до відповідного переліку Мінреінтеграції, для яких на момент подання заяви не визначено дату завершення бойових дій чи деокупації;

– інформація про право власності на пошкоджений об’єкт внесена до Державного реєстру речових прав на нерухоме майно [4].

22 травня 2023 року набув чинності Закон України «Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об’єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, та Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України» (далі – Закон). Він визначає правові та організаційні принципи надання компенсації за пошкодження чи знищення окремих видів нерухомого майна, які постраждали внаслідок бойових дій, терактів або диверсій, пов’язаних зі збройною агресією російської федерації. Закон охоплює період, починаючи з дня набрання чинності Указом Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні», а також визначає порядок створення і функціонування Державного реєстру пошкодженого та знищеного майна [5].

Закон про компенсацію за знищене чи пошкоджене під час війни житло є надзвичайно важливим для процесу відновлення України та покриття збитків, завданих російською агресією. Він передбачає надання фінансової підтримки громадянам, які втратили своє майно або чие житло було пошкоджене внаслідок бойових дій. Це суттєвий крок у зміцненні системи соціального захисту та допомозі людям, що опинилися у складних життєвих обставинах.

В умовах воєнного стану питання компенсації матеріальних втрат за пошкоджене чи знищене майно набуває особливої актуальності. Значні руйнування, спричинені бойовими діями, порушують гарантоване Конституцією України право громадян на власність.

Наразі механізми відшкодування мають певні обмеження, адже війна триває, а система компенсації все ще перебуває на етапі становлення. Основні очікування покладаються на:

- внутрішні механізми компенсації – реалізацію державних програм та розгляд справ у судах відповідно до українського законодавства;
- міжнародні інструменти – подальше примусове стягнення репарацій з російської федерації після перемоги України.

Серед ключових завдань – запровадження прозорих правил оцінки завданих збитків, визначення надійних джерел фінансування та забезпечення своєчасної виплати допомоги постраждалим. Важливо також передбачити участь міжнародних партнерів у фінансуванні відновлення зруйнованого майна.

Процес компенсації має бути комплексним і ґрунтуватися на принципах справедливості, законності та ефективності, аби гарантувати відновлення порушених прав громадян і зміцнити їхню довіру до держави навіть за умов воєнного стану.

Список використаних джерел

1. Цивільний кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/435-15>
2. Способи відшкодування шкоди URL: <https://prikhodko.com.ua/poslугy/neruhomist-i-zemelne-pravo/vidshkoduvannya-shkody-zapodiyanoyi-vijnoyu/>
3. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/64/2022>
4. Про затвердження Порядку надання компенсації для відновлення окремих категорій об'єктів нерухомого майна, пошкоджених внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації, з використанням електронної публічної послуги «є Відновлення» : Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Перелік, Форма типового документа від 21.04.2023 № 381. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/381-2023-%D0%BF>
5. Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, та Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України : Закон України від 23.02.2023 № 2923-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2923-20>

Олександра НЄМА,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького

Oleksandra NIEMA,

Candidate of Sciences in Public Administration (PhD), Associate Professor, Department of Public Management and Administration, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ

SITUATIONAL MANAGEMENT AS A TOOL FOR PUBLIC POLICY IMPLEMENTATION IN UKRAINE'S SPATIAL DEVELOPMENT AMID WAR AND POST-WAR RECOVERY

The applicability of situational management as a tool for enhancing the manageability of development policy implementation under conditions of war and recovery is substantiated. Wartime conditions shift development policy into a mode of high uncertainty, elevated risks, and severe resource constraints, necessitating a departure from traditional planning toward a portfolio-based decision-making framework. Situational management is conceptualized as a systematic and recurrent cycle that enables coordinated decision-making, implementation, and adjustment in response to dynamic changes within the public policy environment. Under wartime conditions, spatial development becomes a critical dimension of socio-economic policy due to the territorial concentration of destruction, population displacement, infrastructure disruption, and economic transformation. Operational challenges include data shortages, procedural complexity, and insufficient inter-institutional coordination. Combining situational management with a portfolio approach supports transparent project prioritization, policy coherence, and mitigation of risks associated with fragmented recovery. Thus, situational management emerges as a prerequisite for the effective, coherent, and resilient implementation of Ukraine's spatial development policy during wartime and post-war recovery.

Війна істотно змінює параметри формування та реалізації державної політики розвитку, переводячи її у режим високої невизначеності, підвищеного рівня ризиків і ресурсних обмежень. У таких умовах зростає значення здатності держави не лише визначати пріоритети, а й забезпечувати їх виконання через узгоджені, гнучкі та підзвітні механізми.

Політика розвитку поступово відходить від традиційного планування і набуває рис управління портфелем рішень, що регулярно коригується

відповідно до змін безпекової ситуації, демографії, міграції, стану критичної інфраструктури та економічних можливостей. Нормативну рамку такого механізму формує правовий режим воєнного стану та пов'язані з ним процедурні обмеження [1].

У публічному управлінні ситуаційний менеджмент доцільно трактувати як стандартизований та повторюваний управлінський цикл, що забезпечує реагування на динамічні зміни: від виявлення сигналів зовнішнього середовища та оцінки ситуації – до формування сценаріїв, ухвалення рішень, їх виконання та корекції. Йдеться не про несистемну реакцію, а про структурований оперативний механізм реалізації публічної політики. Така управлінська логіка концептуально узгоджується з підходами *adaptive governance* та *resilience governance*, які наголошують на здатності інституцій діяти в умовах невизначеності, забезпечувати безперервність функціонування систем у кризових ситуаціях, координувати рішення у складних соціальних системах та відновлювати їхню стійкість [2; 3].

У цьому контексті просторовий розвиток в умовах війни та відновлення стає ключовим виміром державної політики соціально-економічного розвитку. Це зумовлено тим, що наслідки руйнувань, зміни логістичних маршрутів, релокація бізнесу, переміщення населення та трансформація ринку праці мають виразний територіальний характер. Питання «що саме відновлювати» та «у якій послідовності» набувають просторової логіки, яка не може бути забезпечена виключно секторальними рішеннями. Вони потребують координації між інфраструктурними мережами, житловими масивами, соціальними послугами та економічною структурою територій.

Реалізація просторових пріоритетів у воєнних умовах стикається з низкою оперативних викликів: дефіцитом достовірних даних, процедурною складністю, конфліктами компетенцій, швидкою зміною безпекової ситуації, недостатньою координаційною спроможністю інституцій. Саме тому ситуаційний менеджмент може виступати дієвим інструментом реалізації політики просторового розвитку, забезпечуючи оперативність, структурованість та узгодженість управлінських рішень.

У період війни державна політика розвитку об'єктивно наближається до моделі управління критичними ризиками та забезпечення безперервності виконання базових функцій держави та місцевого самоврядування. Це проявляється у скороченні управлінських циклів, потребі оперативного ухвалення рішень із водночас високим рівнем контролю їхнього виконання та можливістю корекції. Зростає роль міжвідомчої координації, оскільки навіть локальні рішення (наприклад, відновлення інфраструктурного об'єкта) можуть

мати вплив на системи вищого рівня та потребувати узгодження з безпековими обмеженнями, бюджетними можливостями і соціальною політикою.

Відтак стратегічність державної політики полягає не лише у чіткому визначенні цілей, а й у здатності забезпечувати узгоджене виконання пріоритетів, прозорий розподіл ресурсів та належний моніторинг. Особливого значення в цьому контексті набуває просторовий вимір розвитку, адже саме він забезпечує узгодженість політики, досягнення синергійних ефектів інфраструктурних інвестицій та зниження територіальних диспропорцій доступу до базових послуг.

Просторовий розвиток в умовах війни й відновлення доцільно розуміти як сукупність управлінських рішень, спрямованих на просторову узгодженість політики розвитку, досягнення мережевих ефектів інфраструктурних інвестицій, зниження територіальних диспропорцій доступу до базових послуг. У практичному вимірі просторовий каркас відновлення охоплює: відбудову й модернізацію критичних інфраструктурних мереж із підвищенням їхньої стійкості та резервування; забезпечення транспортної й цифрової зв'язності територій; узгоджене відновлення житла та соціальної інфраструктури з урахуванням демографічних сценаріїв; просторово-орієнтовані рішення для економічного відновлення (розвиток кластерів, підтримку релокації бізнесу, формування локальних ланцюгів доданої вартості). Ключовим стає мережевий ефект: ізольовані проєкти, не інтегровані в просторову логіку відновлення, підвищують ризик неефективної та незбалансованої відбудови.

Показовим прикладом викликів просторового планування є впровадження комплексних планів просторового розвитку територій громад – документів, які поєднують містобудівну документацію місцевого рівня та документацію із землеустрою [4]. Потреба в адаптивному перехідному регулюванні була зафіксована, зокрема, під час слухань Конгресу місцевих та регіональних влад при Президентові України (19 червня 2025 року) [5]. Законодавчі ініціативи – законопроєкти №12283 та №13437 – спрямовані на уточнення строків та умов розроблення комплексних планів, запровадження перехідних періодів, диференціацію вимог залежно від безпекового статусу території [6]. Це демонструє структурну проблему: значні трансакційні витрати інструментів планування, які ускладнюють їхнє впровадження в умовах війни, та водночас ризик планувального вакууму, що унеможлиблює обґрунтовану пріоритезацію проєктів відновлення.

Саме тому ситуаційний менеджмент доцільно розглядати як механізм підтримання керованості політики просторового розвитку через тимчасові правила, стандартизовані процедури координації, інформаційно-аналітичну

підтримку, моніторинг та прозору пріоритезацію. Практично це означає необхідність операціоналізації стратегічних пріоритетів у вигляді конкретних управлінських процедур: механізмів ранжування проєктів, прозорого розподілу ресурсів, міжвідомчих протоколів узгодження, індикаторів результативності, регулярного перегляду ініціатив.

Методологічно доцільним є портфельний підхід, у межах якого політика просторового розвитку розглядається як керована сукупність взаємопов'язаних інвестицій та реформ. Портфель виконує функції фінансового планування, координації проєктів, міжсекторальної синхронізації. Ситуаційний менеджмент як практичний інструмент у цьому контексті забезпечує оперативність, актуальність та узгодженість рішень, підтримуючи регулярно оновлення пріоритетів, моніторинг виконання, управління змінами та зменшення ризиків.

Міжнародні підходи трактують відновлення як поєднання відбудови, модернізації та реформ [7]. Це означає потребу поєднання швидких результатів для громад із закладанням основ довгострокових структурних змін: підвищення стійкості інфраструктур, цифровізації даних, оновлення стандартів планування, прозорих правил пріоритезації.

Основні ризики реалізації політики просторового розвитку у воєнний період включають: фрагментацію відбудови, дублювання проєктів, нерівність доступу до ресурсів, втрату довіри через непрозору пріоритезацію, помилки через дефіцит якісних даних. Захисними механізмами мають бути стандартизовані регламенти координації, визначені ролі щодо збору та верифікації даних, публічні критерії пріоритезації, регулярна звітність із просторовою прив'язкою та механізми зворотного зв'язку з громадами.

Отже, ситуаційний менеджмент варто розглядати як інструмент підвищення керованості реалізації державної політики у сфері просторового розвитку України в умовах війни та відновлення, що поєднує стратегічну просторову рамку із операційною спроможністю: регулярними циклами «дані – рішення – виконання – корекція», координацією, управлінням ризиками, прозорою пріоритезацією та портфельним підходом. Саме синергія цих елементів створює основу для ефективної, цілісної та стійкої відбудови.

Список використаних джерел

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 08.12.2025).

2. Matei A., Gogu M-C. Adaptive Public Administration. In: Farazmand, A. (eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham. 2021. P. 1–8. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_4296-1
3. Duit A. Resilience thinking: Lessons for public administration. *Public Administration*. 2016. Vol. 94(2). P. 364–380. DOI: <https://doi.org/10.1111/padm.12182>
4. Комплексний план просторового розвитку території територіальної громади. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/en-fi/52832?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 08.12.2025).
5. Актуальні виклики та перспективи просторового планування в громадах України. URL: <https://www.congress.gov.ua/aktualni-vyklyky-ta-perspektyvy-prostorovoho-planuvannia-v-hromadakh-ukrainy/> (дата звернення: 08.12.2025).
6. Просторове планування: законодавчі ініціативи та нові терміни - Конгрес місцевих та регіональних влад при Президентіві України <https://www.congress.gov.ua/prostorove-planuvannia-zakonodavchi-initsiatyvy-ta-novi-termyny/> (дата звернення: 08.12.2025).
7. Lugano Declaration. Ukraine Recovery Conference, Lugano, 4–5 July 2022. Bern: Federal Department of Foreign Affairs FDFA, 2022. 7 p. URL: https://www.eda.admin.ch/dam/eda/en/documents/aktuell/dossiers/urc2022_lugano-declaration.pdf (дата звернення: 08.12.2025).

УДК 341.3:364(477)

Марія ОДНОРИГ,

магістрантка кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

Mariia ODNORIH,

Master's student of the Department of Public Management and Administration, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

Науковий керівник: **Надія РАДУХ**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування

УПРАВЛІННЯ ГУМАНІТАРНОЮ ДОПОМОГОЮ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

MANAGEMENT OF HUMANITARIAN AID AT THE LOCAL LEVEL IN MODERN CONDITIONS

In Ukraine, in a fairly short time, a new humanitarian aid space has begun to take shape, thanks to international and national structures, expanding the institutional presence, demonstrating consolidated subjectivity and improving adaptability to a large-scale humanitarian crisis in conditions of martial law. It is worth implementing the approaches of international humanitarian structures regarding the categorical apparatus, reviews of the needs and vulnerabilities of the affected population, contextual analysis, development of strategies, delineation of areas of responsibility and accountability, as well as the use of digital technologies that improve targeting and response analytics. It is advisable to strengthen cooperation with civil society organizations, including the involvement of representatives of public organizations that, in particular, represent the interests of vulnerable groups, in assessing needs, planning, decision-making, implementing humanitarian aid programs, as well as their monitoring and evaluation. Humanitarian assistance should ensure equitable coverage of those who need humanitarian assistance most and as quickly as possible and should not completely duplicate the functions of social protection, especially in terms of supporting «chronic» vulnerabilities or «recognizing» a new spectrum of needs.

З початком війни в Україні відбулось спрощення процедури митного оформлення та послаблення контролю за гуманітарною допомогою, оскільки такі дії забезпечували оперативне надходження гуманітарної допомоги в Україну. Це спричинило порушення, пов'язані з отриманням неправомірного прибутку. За період з 24 лютого до 31 грудня 2022 року за офіційними даними Державної митної служби України через митні органи оформлено як

гуманітарну допомогу товарів загальною вагою 1088,7 тис. тонн. З них через автомобільні пункти пропуску 877,1 тис. тонн (або 80,6%), залізничні пункти пропуску – 193,1 тис. тонн (або 17,7%) та 18,5 тис. тонн (або 1,7%) через інші митні пункти пропуску [4].

Наслідками корупційних дій в управлінні гуманітарною допомогою в короткостроковій перспективі є позбавлення людей необхідних для них продуктів харчування і речей, а в довготривалій – втрата довіри громадян і донорів до влади через сприйняття її як недоброчесної. Аналіз механізмів реалізації корупційних ризиків дає змогу виокремити п'ять головних чинників, що уможлиблюють їх реалізацію, зокрема [3]:

- правова невизначеність щодо отримання, аналітичного, складського та бухгалтерського обліку гуманітарної допомоги, її розподілення, звітності як на державному, так і на місцевому рівні;

- неналежна комунікація та координація між суб'єктами управління гуманітарною допомогою, отримувачами, набувачами чи їхніми представниками – органами місцевого самоврядування та неурядовими організаціями;

- відсутність механізму визначення реальних потреб у гуманітарній допомозі на місцях;

- недостатність навичок організації роботи з гуманітарною допомогою на рівні органів місцевого самоврядування;

- непрозорість і недостатня взаємодія з громадянами під час організації роботи з гуманітарною допомогою.

Для управління корупційними ризиками виділяють п'ять принципів, якими мають керуватися при розробленні антикорупційних заходів суб'єкти, що здійснюють процес управління гуманітарною допомогою на місцевому рівні, а саме: правова визначеність, суб'єктність зацікавлених сторін, прозорість і доступність, неупередженість і доцільність.

Вторгнення російської федерації на територію України спричинило гуманітарну кризу, і як наслідок зросла потреба в обсягах гуманітарної допомоги. Кількість людей, які потребують гуманітарної допомоги, зросла з майже 3 млн людей у січні 2022-го до майже 18 млн людей у лютому 2023 року, станом на вересень 2022 року в Україні було зафіксовано майже 900 тис. тонн гуманітарної допомоги [2].

У теперішніх умовах управління гуманітарною допомогою зазнало змін через збільшення кількості суб'єктів управління нею з одночасним спрощенням процедур її ввезення й обліку, тому органи місцевого самоврядування,

здійснюючи управління гуманітарною допомогою повинні дотримуватися вимог бюджетного та іншого законодавства, що стосується здійснення контрольних заходів, моніторингу щодо отримання, зберігання та передавання гуманітарної допомоги, ведення обліку та складання звітності, інформування, визначення відповідальних осіб; вимог Міністерства соціальної політики та вимог щодо оформлення відповідними рішеннями відповідно до статуту територіальної громади питань, пов'язаних з гуманітарною допомогою.

В Україні створено автоматизовану систему реєстрації гуманітарної допомоги для юридичної особи-отримувача гуманітарної допомоги, в якій відображаються дії щодо обліку гуманітарної допомоги, яка завозиться на територію України. У цій системі відбувається збір статистичних даних і бухгалтерської звітності, однак цього недостатньо для прийняття управлінських рішень на рівні органів місцевого самоврядування для планування та розподілення гуманітарної допомоги відповідно до потреб [1]. Наявні форми звітності містять узагальнену інформацію про надходження та використання гуманітарної допомоги, але не дають можливості навіть в агрегованому вигляді зіставити використану допомогу та залишки з прогнозованими потребами. Навіть попри започаткування автоматизованої системи реєстрації гуманітарної допомоги, проблема обліку вирішується не повністю, адже ця електронна система реєстрації стосується лише ввезеної з-за кордону гуманітарної допомоги, а надана вітчизняними донорами допомога наразі не реєструється, тому якщо система управління не орієнтована на потреби її учасників, то таким чином підвищуються ризики як управлінської неефективності, так і зловживань «вузькими місцями» системи та власним становищем у ній задля особистої вигоди.

Переважна більшість процесів, які реалізуються на рівні координаційних штабів, міністерств з метою збирання та аналізу потреб, пошуку донорів та задоволення потреб у гуманітарній допомозі, не пов'язані між собою і відбуваються паралельно. Кожний орган діє в межах відведеної йому компетенції або за принципом «я можу це зробити», водночас розмежування повноважень не завжди є очевидним. За даними військових адміністрацій, потреби збираються у різний спосіб: здебільшого відомості надходять від територіальних громад (самостійно збирають дані про потреби на місцях), від районних державних адміністрацій, від місцевих структурних підрозділів Державної служби з надзвичайних ситуацій, а також окремих фізичних осіб, які звертаються по допомогу, від виконавчих комітетів органів місцевого самоврядування, органів соціального захисту населення (збирають дані про

потреби внутрішньо переміщених осіб під час їхньої реєстрації). Методика збирання інформації про потреби, яка б ґрунтувалася, зокрема, на нормах забезпечення з розрахунку на одну особу і дозволяла би прогнозувати потреби на майбутнє, здебільшого не впроваджена. Чітких інструкцій щодо механізму збирання даних про потреби в територіальних громадах військові адміністрації не мають [5, с. 8].

Отже, здійснюючи управління гуманітарною допомогою на місцевому рівні необхідно враховувати різні ризики, які виникають на різних етапах, зокрема: формування потреб у гуманітарній допомозі, її розподілення між отримувачами, у системі складської логістики та на етапі видачі допомоги набувачам. Кожному ризику властивий певний рівень відповідно до ймовірності та масштабу наслідків його реалізації; джерела, наявних запобіжників та позитивних практик усунення.

Список використаних джерел

1. Автоматизована система реєстрації гуманітарної допомоги. URL: <https://good.gov.ua/analytics> (дата звернення: 04.12.2025).
2. Портал гуманітарної допомоги. URL: <https://help.gov.ua/> (дата звернення: 04.12.2025).
3. Проблемні питання у сфері здійснення гуманітарної допомоги. Аналітичний звіт. Разом проти корупції. К. 2019. 43 с. URL: https://www.rpk.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/TAC_HumAid_consolidated_fin-vidredagovano.pdf (дата звернення: 04.12.2025).
4. Ефективне урядування гуманітарною допомогою на рівні обласних військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування. URL: <https://www.rpk.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/efektyvne-uryaduvannya-gumdopomogoyu-ova-oms.pdf> (дата звернення: 04.12.2025).

Тарас ПРИСТАВСЬКИЙ,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

Taras PRYSTAVSKYI,

PhD student at the Department of Public Management and Administration, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СПОРТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНOSTІ ТА ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ ГРОМАД

PUBLIC ADMINISTRATION OF SPORTS DEVELOPMENT AS A TOOL FOR SOCIAL COHESION AND PSYCHOLOGICAL STABILIZATION OF COMMUNITIES

The role of physical culture and sport as an instrument of public administration for the social development of territorial communities amid war and post-war recovery is substantiated. It is shown that traditional social policy instruments are insufficient to address mass internal displacement, rising social tensions, and psychological distress, while sport can strengthen social cohesion and trust within communities. The social and psychological effects of regular physical activity are examined, including reduced anxiety, stress, and post-traumatic conditions, as well as the use of sports programs as informal psychosocial rehabilitation. Emphasis is placed on the role of local self-government bodies in shaping and implementing sports policy for diverse target groups, alongside the importance of strategic planning, a program-based approach, and cross-sectoral partnerships. The study highlights the need to strengthen institutional capacity in public authorities and to move toward a partnership-based model of public administration. It concludes that embedding sport-related measures into public administration is a prerequisite for enhancing community resilience, building human capital, and supporting Ukraine's long-term stability during war and recovery.

В умовах повномасштабної війни та тривалої соціально-економічної нестабільності питання збереження соціальної цілісності, психологічної рівноваги населення та стійкості територіальних громад набувають особливої актуальності. Традиційні інструменти державної соціальної політики часто виявляються недостатніми для оперативного реагування на нові виклики, зокрема масову внутрішню міграцію, зростання рівня стресу, посттравматичних розладів, соціальної напруги та недовіри між різними групами населення. У цьому контексті фізична культура і спорт дедалі більше розглядаються не лише як елемент дозвілля або охорони здоров'я, а як повноцінний інструмент публічного управління соціальним розвитком.

Публічне управління розвитком спорту на рівні держави та територіальних громад передбачає цілеспрямовану діяльність органів влади щодо формування умов для залучення населення до регулярної фізичної активності, розвитку спортивної інфраструктури та підтримки громадських ініціатив. Водночас спорт виконує важливу соціальну функцію, сприяючи інтеграції різних вікових, соціальних та професійних груп, зменшенню соціальної ізоляції та формуванню відчуття приналежності до спільноти [3]. Саме ці аспекти набувають критичного значення в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Соціальна згуртованість громади значною мірою залежить від наявності спільних практик, цінностей і просторів взаємодії. Спортивні заходи, масові фізкультурні програми, аматорські змагання та громадські спортивні клуби створюють середовище, у якому формується горизонтальна комунікація між мешканцями, посилюється взаємна довіра та знижується рівень соціального напруження. На відміну від формальних адміністративних заходів, спорт має високу емоційну складову та здатний об'єднувати людей незалежно від їх соціального статусу, політичних поглядів чи життєвого досвіду.

Важливим аспектом є психологічний вплив фізичної активності на населення громад. Регулярні заняття спортом доведено сприяють зниженню рівня тривожності, депресивних станів, емоційного вигорання та постстресових розладів. Для громад, які зазнали безпосереднього впливу бойових дій або прийняли значну кількість внутрішньо переміщених осіб, спорт може виконувати функцію неформальної психосоціальної реабілітації. У цьому контексті публічне управління має забезпечити інтеграцію спортивних програм у ширшу систему соціальної та гуманітарної політики.

Особливу роль у реалізації зазначених завдань відіграє рівень територіальних громад. Саме органи місцевого самоврядування мають найкраще розуміння локальних потреб, соціальної структури населення та наявних ресурсів [1]. В умовах децентралізації громади отримали ширші фінансові та управлінські повноваження, що створює можливості для самостійного формування спортивної політики, орієнтованої на конкретні цільові групи: дітей і молодь, ветеранів, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, людей похилого віку.

Разом із тим ефективність публічного управління розвитком спорту значною мірою залежить від якості стратегічного планування та використання програмно-цільового підходу. Важливою є не лише кількість реалізованих заходів, а й їх соціальний ефект, зокрема вплив на рівень залученості населення, стан громадського здоров'я та міжгрупову взаємодію. У цьому контексті доцільним є поєднання бюджетного фінансування з позабюджетними

джерелами, зокрема грантами міжнародної технічної та гуманітарної допомоги, партнерством з громадськими організаціями та приватним сектором.

Інституційна спроможність органів публічної влади у сфері управління спортом є ще одним ключовим чинником успіху. Вона включає професійну підготовку управлінських кадрів, здатність до міжсекторальної координації, використання аналітичних даних та залучення громадськості до ухвалення рішень. Формування сучасної моделі управління спортом передбачає перехід від адміністративно-командного підходу до партнерської взаємодії між владою, громадянським суспільством і бізнесом.

У контексті війни та відновлення України публічне управління розвитком спорту має бути орієнтоване не лише на короткострокові результати, а й на формування довгострокового людського капіталу. Інвестиції у спортивну інфраструктуру та масовий спорт сприяють підвищенню фізичної та психологічної стійкості населення, що є необхідною передумовою для економічного відновлення та соціальної стабільності [2]. Водночас спорт може слугувати платформою для реалізації принципів соціальної справедливості та інклюзії, забезпечуючи рівний доступ до можливостей розвитку для різних категорій населення.

Таким чином, розвиток спорту в системі публічного управління слід розглядати як багатовимірний інструмент, що поєднує соціальні, психологічні, управлінські та економічні функції. Його ефективне використання на рівні територіальних громад сприяє зміцненню соціальної згуртованості, зниженню рівня соціальної напруги та формуванню психологічно стійкого суспільства. В умовах війни та післявоєнної трансформації України спорт має потенціал стати одним із ключових елементів політики відновлення, орієнтованої на людину, громаду та довгострокову стійкість держави.

Список використаних джерел

1. Антонюк В. П., Герасименко Л. В. Соціальний потенціал фізичної культури і спорту в умовах децентралізації публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 6. URL: <https://www.dy.nayka.com.ua>

2. Круцевич Т. Ю., Безверхня Г. В. Фізична культура як чинник соціальної інтеграції та психічного здоров'я населення. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2019. № 4. С. 3–9.

3. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту в Україні на період до 2028 року : затв. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 4 листопада 2020 р. № 1089-р. Київ, 2020. 34 с.

Надія РАДУХ,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

Nadiia RADUKH,

Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor, Department of Public Management and Administration, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ В УКРАЇНІ

INSTITUTIONAL ENSURANCE OF FINANCIAL INCLUSION IN UKRAINE

The inclusive paradigm is characterized, which is based on the principles of the rule of law, democracy, human rights and social justice and involves taking into account the interaction of various social actors in the creation and implementation of public policies with an orientation towards increasing the efficiency and legitimacy of public administration. The development of financial inclusion in Ukraine aims at the active implementation of financial technologies, improving access to financial services for low-income and vulnerable groups of the population, as well as increasing the level of financial literacy. The current development of financial inclusion is considered and it is determined how its effectiveness affects the development of financial services in general and their accessibility, and a general characteristic of the financial literacy of the population is given. It is substantiated how financial inclusion increases the literacy of the population through financial inclusion, while simultaneously increasing citizens' incomes, which contributes to reducing the financial crisis. The main strategic directions for creating an inclusive economy in Ukraine in various spheres of society are considered and analyzed. The main problems and obstacles that hinder effective state regulation of inclusive growth in Ukraine are identified and the need for the National Bank of Ukraine to implement strategic development of financial inclusion is proven.

Інклюзія гарантує можливості активної участі всіх осіб у житті певної спільноти, в якій кожен індивід є рівноправним членом [3, с. 139]. Інклюзія в контексті публічного управління є комплексною системою, що спрямована на забезпечення активної та рівноправної участі всіх суб'єктів суспільства в процесах прийняття та реалізації рішень з метою забезпечення соціальної справедливості, рівних можливостей, захисту прав та інтересів вразливих груп. Інклюзивна парадигма базується на принципах правової держави, демократії, прав людини та соціальної справедливості і передбачає врахування взаємодії

різних соціальних акторів у створенні та реалізації публічних політик з орієнтацією на підвищення ефективності та легітимності державного управління.

Розвиток фінансової інклюзії в Україні має на меті активне впровадження фінансових технологій, покращення доступу до фінансових послуг для малозабезпечених та вразливих груп населення, а також підвищення рівня фінансової грамотності, що можливе за державної підтримки та відповідної політики, спрямованої на вдосконалення нормативно-правової бази, підтримку інновацій у фінансовому секторі, розширення доступу до інтернету та мобільних технологій, проведення масштабних освітніх заходів.

Гіпотеза, сформульована дослідниками Центру фінансової інклюзії (CFI) припускає, що фінансові послуги повинні бути не вертикаллю, яку ми прагнемо розширити будь-якою ціною, а радше сприятливим середовищем, що допомагає секторам та ініціативам досягати своїх результатів. З цього випливає, що фінансова інклюзія не є самоціллю, а її важливість полягає в тому, наскільки добре вона узгоджується з кінцевими цілями, оскільки фінанси є забезпечуючою ланкою ефективних результатів діяльності держави, спільноти, громадянина.

Розуміння рівнів фінансової інклюзії в усьому світі є важливим для узгодження фінансового доступу зі значущими результатами та ширшими цілями розвитку і результатами розвитку конкретних соціально-економічних сфер, зокрема покращення освіти, доступу до охорони здоров'я, розширення економічних можливостей, підвищення стійкості, тобто фінанси мають виступити горизонтальним фактором сприяння, що допомагає досягти ширших цілей. Фінансова інклюзія може призвести до стійкості, економічних можливостей та сталого розвитку, тобто фінанси мають виконувати роль інструмента впливових змін [4].

Через військові дії росії в Україні у певних регіонах доступність до фінансових послуг обмежена або взагалі відсутня, бо через безпекові ризики немає банківських відділень та повноцінно не працюють дистанційні банківські канали внаслідок перебоїв зі зв'язком. У зв'язку з цим розроблено законопроект №13018-д «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку фінансової інклюзії в Україні», яким будуть регулюватися відносини фінансової інклюзії, зокрема буде вводиться ще один суб'єкт фінансових відносин – банк фінансової інклюзії. Діяльність такої інституції збільшить можливість отримання клієнтами якісних і безпечних фінансових послуг в

умовах війни і відновлення України та матиме позитивний ефект для соціально-економічного розвитку регіону та країни в цілому.

За даними Світового банку, рівень фінансової інклюзії в Україні у 2021 році становив 84%. Повномасштабне вторгнення спричинило зменшення мережі банківських відділень та банкоматів через руйнування або зупинення роботи, відсутність зв'язку та електроенергії. За 2022 рік закрилося 1349 відділень, водночас навантаження на існуючі відділення збільшилось. До сьогодні банки поступово припинили скорочення мережі, зумовлене повномасштабним вторгненням, однак рівень фінансової інклюзії продовжує залишатися незадовільним [1].

Регулювання фінансового сектору забезпечує накопичення, розподіл та обіг фінансових ресурсів на основі фінансової стабільності та інклюзивності, кібербезпеки та поширення нових технологій для сприяння відновленню української економіки та підтримки добробуту громадян [2, с. 25]. Однією із стратегічних цілей розвитку фінансового сектору України є забезпечення роботи фінансової системи на відновлення країни та інтеграцію до європейського співтовариства, в тому числі через відповідальний та інклюзивний фінансовий ринок [2, с. 42].

Підвищення рівня фінансової інклюзії сприятиме загальному соціально-економічному розвитку України, скороченню бідності та нерівності, підвищенню економічної активності населення, якщо на інституційному рівні буде забезпечено виконання таких цілей розвитку фінансової інклюзії [2, с. 54]:

- забезпечення безбар'єрності та інклюзивності фінансового сектору;
- розвиток регулювання та нагляду за ринковою поведінкою учасників ринку фінансових послуг;
- запровадження регулярного розкриття інформації про зв'язки з державою-агресором та іншими державами зони ризику;
- спрощення дистанційного залучення та обслуговування клієнтів професійними учасниками ринків капіталу;
- відповідальні цифрові послуги удосконалення розкриття інформації на основі стандартів звітності в електронній формі;
- розвиток фінансової грамотності населення та підприємців.

Список використаних джерел

1. В Україні запрацює новий тип фінансової установи – банк фінансової інклюзії – парламент ухвалив відповідний закон / Національний банк України. 04.06.2025 р. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/v-ukrayini-zapratsyuuye-noviy->

tip-finansovoyi-ustanovi--bank-finansovoyi-inklyuziyi--parlament-uhvaliv-vidpovidniy-zakon

2. Стратегія розвитку фінансового сектору України / Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf?v=14

3. Савчук Д. А., Мельник Ю. Р. Аналіз суспільної системи за допомогою індикаторів соціальної інклюзії. *Інновації партнерської взаємодії освіти, економіки та соціального захисту в умовах інклюзії та прагматичної реабілітації соціуму*: матер. III міжнар. наук.-практ. конф. Кам'янець-Подільський, 2019. С. 139-142.

4. 2025: Financial Inclusion Entering a New Era. URL: <https://www.centerforfinancialinclusion.org/2025-financial-inclusion-entering-a-new-era/>

Тарас СИТНИК,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького

Taras SYTNYK,

Candidate of Sciences in Public Administration (PhD), Lecturer at the Department of Public Management and Administration, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

МОДЕРНІЗАЦІЯ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ: СТІЙКІСТЬ, БЕЗПЕКА ТА ІНТЕГРАЦІЯ З ЄВРОПЕЙСЬКИМИ МЕРЕЖАМИ

MODERNIZATION OF UKRAINE'S CRITICAL INFRASTRUCTURE: RESILIENCE, SECURITY, AND INTEGRATION WITH EUROPEAN NETWORKS

The necessity of modernizing Ukraine's critical infrastructure as a strategic priority of public policy under conditions of full-scale war and post-war recovery is substantiated. It is demonstrated that systematic attacks on energy, transport, municipal, and digital facilities have revealed the limitations of traditional infrastructure management models and highlighted the need for decentralization, increased technological flexibility, and digitalization. The key directions of modernization are analyzed, including the transformation of the energy system based on decentralized generation, the development of transport and logistics infrastructure with integration into trans-European networks, and the strengthening of digital and cyber resilience of critical systems. Emphasis is placed on the importance of restoring municipal and social infrastructure as a prerequisite for meeting basic population needs and ensuring social stability. Particular attention is given to the role of institutional capacity, strategic planning, and international partnerships in the implementation of infrastructure projects. The study concludes that systematic modernization of critical infrastructure forms the foundation for long-term security, economic resilience, and Ukraine's European integration under conditions of war and post-war transformation.

Повномасштабна війна поставила перед Україною складне завдання одночасно забезпечувати життєдіяльність держави, обороноздатність та базові потреби населення в умовах системних атак на критичну інфраструктуру. Руїнування енергетичних об'єктів, транспортних коридорів, комунальних мереж та цифрових систем показало, що традиційні моделі управління інфраструктурою не можуть забезпечити стійкість та надійність у сучасних умовах. Тому модернізація критичної інфраструктури є стратегічним пріоритетом держави та потребує комплексного підходу, який передбачає

децентралізацію, технологічну гнучкість, цифровізацію та інтеграцію з європейськими стандартами.

Енергетична система, що стала однією з головних цілей агресії, потребує переходу до децентралізованої та стійкої моделі. Ключовим завданням є розвиток локальної генерації, у тому числі сонячної та вітрової енергетики, малих модульних джерел та резервних накопичувачів енергії. Інтеграція української енергосистеми до європейської мережі ENTSO E дозволяє балансувати споживання, підвищувати стабільність у кризові періоди та сприяє технологічній модернізації мереж. Розвиток мікромереж, автономних джерел енергії та «просумерських» моделей, де споживачі самостійно виробляють частину електроенергії, підвищує загальну стійкість держави [3]. Підготовка до осінньо-зимових періодів, відновлення пошкоджених об'єктів та забезпечення безперебійної роботи лікарень, насосних станцій та соціальних установ є невід'ємною частиною державної політики безпеки.

Транспортна та логістична інфраструктура є критично важливою для забезпечення оборони, мобільності населення та економічної діяльності. Війна виявила необхідність побудови гнучкої логістичної системи, здатної адаптуватися до руйнувань та блокад. Інтеграція до транс'європейської транспортної мережі TEN T відкриває доступ до інвестицій, стандартизації маршрутів та модернізації залізничної інфраструктури. Оновлення рухомого складу, електрифікація колії та створення мультимодальних вузлів підвищують пропускну спроможність та сприяють економічній відновленості [1]. Автомобільні дороги мають будуватися з урахуванням резервних об'їздів та логістичних альтернатив, а цифрові технології моніторингу руху та системи зв'язку підвищують безпеку та ефективність транспортних операцій.

Цифрова інфраструктура підвищує безпеку та стійкість критичних систем. Україна зазнає численних кібератак, які загрожують роботі енергетики, фінансового сектору, державних реєстрів і логістики. Тому першочерговими є створення захищених дата-центрів і резервних платформ, упровадження шифрування даних та оновлення законодавства у сфері кібербезпеки. Цифровізація державних сервісів, зокрема платформи «Дія», забезпечує безперервність роботи органів влади, бізнесу та громадян у кризових умовах і знижує корупційні ризики. Використання аналітичних систем і штучного інтелекту для моніторингу стану інфраструктури дає змогу швидко виявляти загрози та підвищує ефективність управління критичними об'єктами.

Модернізація комунальної, соціальної та водної інфраструктури є пріоритетною для забезпечення базових потреб населення. Пошкоджені системи водопостачання, теплопостачання та каналізації потребують термінового відновлення з урахуванням енергоефективності, стійкості та

автономності. Забезпечення лікарень, центрів укриття та соціальних об'єктів автономним енергопостачанням та сучасними технологіями контролю витоків води є умовою безпеки та соціальної стабільності [2,]. Важливим етапом після стабілізації є відновлення професійного кадрового потенціалу та підготовка нового покоління державних службовців.

Інституційна спроможність і стандарти є ключовими для успішної модернізації. Прозорі механізми управління, стратегічне планування, контроль використання коштів та інтеграція до європейських нормам підвищують сталість інвестицій та ефективність реалізації проєктів. Міжнародна підтримка, зокрема від ЄС, Європейського інвестиційного банку та країн G7, дає змогу впроваджувати масштабні проєкти в енергетиці, транспорті та кібербезпеці. Поєднання цих ресурсів із ефективним державним управлінням формує основу економічного відновлення та європейської інтеграції України.

Сучасні виклики залишаються значними, проте Україна демонструє здатність адаптуватися та оперативно відновлювати критичні об'єкти. Створюється нова модель інфраструктури, яка поєднує стійкість, цифровізацію, автономність та інтеграцію з європейськими мережами. Успішна реалізація цього підходу забезпечить довгострокову економічну стабільність, безпеку держави та підготовку до післявоєнного розвитку.

Модернізація критичної інфраструктури є не лише технічним завданням, а й стратегічним процесом, що визначає майбутнє країни. Вона включає розвиток енергетики, транспорту, цифрових систем, соціальної та комунальної інфраструктури, управління ризиками та міжнародне партнерство. Системна реалізація цих заходів створить основу для стійкого розвитку, безпеки та інтеграції України в європейський простір.

Список використаних джерел

1. Міщенко Д. А., Міщенко Л. О. Модернізація публічного управління як інструменту нейтралізації загроз національній безпеці. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. № 2. С. 29-36 DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.5>

2. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2025. Том 10. № 6. С. 46-54 DOI: <https://doi.org/10.15421/152243>

3. Лозинська Т. М. Дослідження публічного управління в Україні: трансформація теорії та методології. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2024. № 1. С. 13–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.1.3>

Ірена СОЛУК,

магістрантка кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

Irena SOLUK,

Master's student of the Department of Public Management and Administration, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

Науковий керівник: **Надія РАДУХ**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування

РОЗВИТОК ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

DEVELOPMENT OF CIVIL SOCIETY IN WAR CONDITIONS

The modern stage of civil society is characterized by a fundamentally new understanding of civil society and its own approach to its analysis. The role of civil society has increased more than ever before and it is important that its impact is positive. The breadth of interpretations of civil society, interest in it makes it universal and widely applicable and speaks of the possibility of the existence, and even the simultaneous coexistence, of different models of civil society. The main areas of activity of public organizations in the future are a focus on cooperation with international donors without intermediaries, which will allow them to offer long-term projects and plan more systematic and strategic activities. Further work of public sector organizations, which replaces the activities of state bodies, in case they fail to fulfill their functions or work not at full capacity. The focus of activity will be shifted towards planning and implementation of reconstruction and development projects, as well as functioning in areas to which the central state authorities will pay less attention.

У громадянському суспільстві стабільність, добробут, прогрес суспільства загалом нерозривно пов'язуються з добробутом особистості, інтереси та багатство якої захищаються законами і системою установ та інститутів, які забезпечують дієвість закону. Формування громадянського суспільства відбувалося паралельно з формуванням держави нового типу, тобто процес перетворення традиційного класового суспільства на сучасне громадянське, трансформація феодально-ієрархічної держави на правову.

Цінності громадянського суспільства є загальнолюдськими цінностями, що просуються в глобальному масштабі. Водночас структури громадянського суспільства сприяють поширенню та просуванню цих глобальних універсальних цінностей. Міжнародні неурядові організації, що борються за просування свободи, прав людини, рівності та досягнення гендерної

рівноправності широко розповсюджують універсальні цінності, чим створюють глобальну світову цінність.

Сучасний період у розвитку ідеї громадянського суспільства пов'язаний з його орієнтованістю не на теоретичні розробки, а на прикладні дослідження, орієнтовані на практичне втілення. У центрі уваги аналіз можливостей для будівництва та просування громадянського суспільства та його структур, виявлення особливостей функціонування у різних соціокультурних умовах. Зусилля сучасного громадянського суспільства спрямовані на боротьбу з антидемократичними суспільствами, на становлення та ще ширше поширення глобального громадянського суспільства. Особливість сучасного громадянського суспільства проявляється в його експансійній ролі, в активному поширенні та просуванні цінності демократії та універсальних загальнолюдських ліберальних цінностей. Робота з формування та просування громадянського суспільства є пріоритетною для міжнародних організацій і як важливий напрямок грантової діяльності, який пов'язаний з інституційним розумінням та ототожненням громадянського суспільства з його структурами, переважно неурядових організацій [3].

Сучасний етап громадянського суспільства відрізняється принципово новим розумінням громадянського суспільства та власним підходом до його аналізу. Роль громадянського суспільства зросла як ніколи раніше і важливо, щоб його вплив був позитивним. Широта трактувань громадянського суспільства, інтерес до нього робить його універсальним і широко застосовуваним та говорить про можливість існування, і навіть одночасного співіснування різних моделей громадянського суспільства. Українське громадянське суспільство довгий період не характеризувалося чисельністю та сильною позицією, що було спричинено наслідком перебування у межах інших державно-політичних утворень, особливо деструктивним та руйнівним впливом Російської імперії та Радянського Союзу [1, с. 49].

Громадянське суспільство становлять громадяни з високим рівнем правосвідомості, освіченості, відповідальності, політично активні, які знають свої права та обов'язки, відстоюють їх у взаємодії з державними інститутами, впливають на життєдіяльність суспільства. Становлення громадянського суспільства ґрунтується на низці концептуальних детермінант, серед яких: демократичний режим як необхідна умова існування та розвитку; високий рівень освіченості й політичної грамотності; система цінностей, ідеалів, пріоритетів; доступний до вивчення та подальшого застосування успішний досвід політичної активності; навички, які дозволяють сформувати громадянську позицію та ефективно її відстоювати; бажання громадян діяти – відстоювати свої права й свободи, взаємодіяти з владою та ін [2].

На думку представників волонтерських та громадських організацій, громадянська активність відіграє значну роль в українському суспільстві під час війни: 97,1% вважають, що вона сприяє консолідації суспільства та стимулює віру у перемогу; 96,7% – створює відчуття підтримки Збройних Сил; 96,2% – відчуття єдності, стійкості та могутності духу українського народу; 93,8% – і відчуття турботи про постраждалих від війни та малозабезпечених категорій громадян. Крім того, 96,0% вважають, що успіх волонтерського руху втілює надію на краще майбутнє [4, с. 7].

До вторгнення РФ серед пріоритетів волонтерських та громадських організацій найчастіше називали культуру, спорт, туризм (36,0%) та освіту (29,1%), а зараз – рідше (на 8,8% та 5,3% відповідно). Натомість допомога армії та постраждалим від російської агресії наразі є пріоритетом для 43% організацій, що означає зростання на 21,3% допомоги ЗСУ та 25,7% допомоги постраждалим від війни та переміщеним особам. Більшість новостворених волонтерських та громадських організацій (65,1%) орієнтовані на допомогу армії, інші – на допомогу постраждалим від війни. Переважна більшість (80,8%) вважають напрямок діяльності своєї організації в умовах війни переважно або повністю актуальним. Загалом 89,0% високо оцінюють актуальність напрямку своєї діяльності після закінчення війни в Україні. Лише чверть (24,7%) волонтерських та громадських організацій, які розпочали свою діяльність до початку війни, після початку вторгнення продовжують працювати у своїх звичних сферах. При цьому 18,8% організацій переорієнтували свою діяльність на нові виклики, а більшість (56,4%) з них поєднують пріоритети довоєнної роботи з новими напрямками. Лише 14,3% організацій вважають за необхідне змінити напрямок діяльності в умовах війни, тоді як 78,9% вважають, що цього робити не варто [4, с. 9].

Обсяг реєстрації громадських об'єднань у 2022 році після широкомасштабного вторгнення відповідає динаміці 2021 року (хоча в середньому з меншою кількістю реєстрацій на день), тоді як реєстрації благодійних організацій показали дуже чітку та відмінну від 2021 року часову схему: більшість громадських об'єднань було зареєстровано в перші місяці після 24 лютого, потім їх кількість зменшилася. Найбільше нових громадських організацій у 2022 році зареєстровано у Києві, Київській, Львівській, Харківській, Дніпропетровській та Одеській областях [4, с. 13].

У 2021-2025 роках три сегменти некомерційного сектору, проаналізовані в цьому дослідженні – громадські організації, асоціації співвласників багатоквартирних будинків та благодійні організації – продемонстрували стійку позитивну динаміку. Найбільше зросла кількість благодійних організацій (БО) – з 20 449 станом на 1 грудня 2021 року до 32 974 станом на 1 квітня 2025

року (+57%). Кількість громадських організацій (ГО) зростала помірнішими темпами – на 10% (з 96 258 до 106 720) [5].

Усі організації, які були засновані до початку російського вторгнення, намагаються зберегти свої традиційні джерела фінансування. Проте відтік донорських коштів все одно має місце. Перш за все, це стосується державного фінансування програм надання соціальних послуг, а також тих проєктів, які спрямовані на потреби, які здаються менш актуальними під час війни. В інших випадках донори погоджувалися або навіть пропонували змінити орієнтацію вже існуючих проєктів, щоб мати змогу швидко реагувати на нагальні потреби внутрішньо переміщених осіб чи займатися відбудовою звільнених територій.

Отже, основними напрямками діяльності громадських організацій у перспективі є фокус на співпрацю з міжнародними донорами без посередників, що дозволить пропонувати довгострокові проєкти та планувати більш системну та стратегічну діяльність. Подальша робота організацій громадського сектору, яка замінює діяльність державних органів, у разі невиконання ними своїх функцій або роботи не на повну потужність. Фокус діяльності буде зміщений у бік планування та реалізації проєктів реконструкції та розвитку, а також функціонування у сферах, яким державна влада приділятиме менше – уваги.

Список використаних джерел

1. Гордійчук О. Основні детермінанти трансформації української ментальності у 20-90-тих роках ХХ століття. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Серія: Філософські науки, 2018. № 10 (383). С. 49–54.

2. Гордійчук О., Гриценко Ю. Роль громадянського суспільства у захисті національної безпеки України. URL: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/06/32.pdf>.

3. Луньова А. Роль громадянського суспільства під час війни Росії проти України. ZMINA, 9 червня 2022. URL: <https://zmina.info/columns/rol-gromadyanskogo-suspilstva-pid-chasvijny-rosiyi-protu-ukrayiny/>.

4. Ukrainian civil society under the war: A report based on the findings of the study. Kyiv, December 2022–January 2023. URL: <https://ednannia.ua/attachments/article/12447/Ukrainian%20civil%20society%20under%20the%20war.pdf>

5. Громадянське суспільство України в умовах війни 2022-2025 рр. Звіт щодо комплексного соціологічного дослідження Серпень 2025 року. URL: https://api.home.ednannia.ua/upload/kch/25/10/29/zvit_UA_Hromadianske_suspilstvo_v%20umovakh_viny_2022-2025.pdf

Мар'ян СТАСІВ,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

Marian STASIV,

PhD student at the Department of Public Management and Administration, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДИ

DIGITALIZATION OF PUBLIC AUTHORITIES AND LOCAL COMMUNITY

The significance of social media as a tool of communication interaction between the public and public authorities in the context of the digitalization of public administration is substantiated. It is shown that during periods of societal transformation and growing demand for transparency and openness of government, social media become an important channel for engaging citizens in governance processes and implementing civic initiatives. Scholarly approaches to the use of social media potential in the formation of network-based systems of local development and cooperation between authorities and the public are analyzed. It is emphasized that digital technologies enhance access to public information, ensure prompt feedback, foster trust in public authorities, and stimulate civic participation, including through instruments such as participatory budgeting. At the same time, the main risks associated with the use of social media in public administration are identified, including cybersecurity threats, personal data leakage, and the lack of clear administrative and legal standards regulating such interaction. The necessity of institutional support for social media engagement is highlighted, in particular through the establishment of specialized units and the introduction of unified requirements for the disclosure of public information. The study concludes that the effective use of social media in the activities of public authorities is an important prerequisite for the development of open public administration and an active civil society.

У період значних змін, що охоплюють усі аспекти суспільного життя, одним із ефективних підходів залучення громадськості до управління є комунікаційна взаємодія між населенням та органами публічної влади. На сьогоднішній день ця взаємодія реалізується за допомогою засобів масової інформації, серед яких соціальні мережі займають важливе місце. У світлі необхідності демонстрації прозорості публічної інформації та відкритості в спілкуванні органів влади з населенням, дослідження диджиталізація або цифровізація публічного управління у тому числі шляхом використання соціальних мереж стає актуальним питанням.

Особливості застосування потенціалу соціальних мереж у формуванні мережевих систем місцевого розвитку і визначення їх як інструменту для реалізації громадських ініціатив розглядаються в працях таких відомих науковців, як Г. Почепцов, Ю. Борисенко, М. Кастельс, І. Семененко, А. Галуцько й інших авторів. Проте питання про роль соціальних мереж у співпраці органів публічної влади з громадськістю залишається досі відкритим через надто швидкий прогрес у технологіях з одного боку та опір нововведенням з іншого. Враховуючи це, спробуємо обґрунтувати важливість використання соціальних мереж у взаємодії між державними установами та громадянами. Сучасне публічне управління потребує налагодження ефективного комунікаційного процесу між його учасниками та об'єктами. Налагоджений комунікаційний процес є критично важливим для успішного керування державою. Швидкі темпи цифровізації вимагають від працівників державних органів активного і результативного впровадження цих технологій у свою діяльність.

Використання цифрових технологій полегшує і тим самим покращує процес прийняття управлінських рішень, а ще позитивно впливає на імідж конкретного органу публічної влади [1]. Розвиток ролі соціальних мереж аналізував М. Кастельс, який стверджував, що становлення і зміни в суспільстві неможливі без прогресу в галузі мережевих ресурсів з технічної, організаційної та правової точки зору. Автор зазначає, що онлайн-мережі функціонують як «спеціалізовані спільноти», які формуються навколо специфічних інтересів. Зокрема, В. Буряк у своїх працях детально описує позитивний потенціал розвитку соціальних мереж для укріплення глобального громадянського суспільства та звертає увагу на ризики, пов'язані з розширенням функцій мережевих практик [2].

У зв'язку зі значними змінами в соціальній, економічній й технологічній сферах життя кожен громадянин повинен оперативно реагувати на нововведення. Цифровізація є яскравим прикладом такого явища: впровадження інформаційно-телекомунікаційних технологій в різні сфери життя сприяє прискоренню структурних змін у суспільстві. Завдяки інформаційним технологіям суттєво покращено рівень доступності інформації для населення; цей показник продовжує зростати щороку [3].

Відповідно до динамічного збільшення потреб громадян також росте кількість користувачів соціальних мереж. У таких інформаційних середовищах кожен має можливість висловлювати свою позицію щодо різноманітних питань, пропонувати свої ідеї та знаходити однодумців для інформування населення про події чи заходи. Часто люди організовують через соціальні

мережі різноманітні спільні активності: толоки, флешмоби, благодійні заходи й волонтерську допомогу тощо. Органи публічної влади зазвичай використовують ці платформи для оцінки настроїв громадян і отримання зворотного зв'язку щодо своєї діяльності. Крім того, через соціальні медіа представники держави можуть швидко інформувати людей про новини державної служби чи зміни в законодавстві [4]. У контексті формування активності громадян у спілкуванні соціальні медіа стають важливими інструментами управління громадами.

Оскільки українці все більше довіряють Інтернет-ресурсам, інформація через ці канали викликає більшу довіру до влади з боку населення. За допомогою соціальних медій лідер громади здатний встановити конструктивний діалог із жителями й врахувати думки громади при прийнятті рішень щодо розвитку території. Соціальні медії відіграють істотну роль у формуванні активного громадянського суспільства України й сприяють ініціюванню та реалізації різноманітних проектів і програм на благо громади; прикладом цього є Бюджет участі або ж громадський бюджет. Завдяки таким платформам більшість користувачів мають можливість голосувати за найкращий проект для реалізації в їхньому населеному пункті [5]. Проте незважаючи на численні переваги використання соцмереж у співпраці між владою й населенням існують певні загрози для розвитку цих комунікацій.

Однією з основних небезпек є витік персональної інформації користувачів; адже це стосується не лише звичайних громадян – представники органів державної влади також можуть стати жертвами кіберзлочинців. Таким чином виникає загроза витоку даних: особиста інформація може потрапити до рук злочинців або хакерів і бути використана не за призначенням. Поряд із цими загрозами існують також проблеми адміністративно-правового характеру – зокрема регулювання діяльності соцмереж. А. Галуцько підкреслює новизну юридичної природи суспільних відносин у сфері адміністративно-правового регулювання діяльності Інтернет-мереж – ці питання ще не отримали належного законодавчого оформлення [6].

Сьогодні немає чітких визначень переліку обов'язкової публічної інформації для оприлюднення на офіційних ресурсах органів публічної влади; структура веб-сайту формується самими установами відповідно до власних уподобань щодо того, яку саме інформацію вони хочуть висвітлити. У зв'язку з відсутністю стандарту інформування населення конкретною інформацією органи влади самотійно вирішують питання доступності такої інформації в соцмережах. Таким чином можна констатувати відсутність регуляторного механізму стосовно взаємодії між представниками держави та громадами

через соцмережі. Для вдосконалення цих взаємозв'язків буде доречним створити окремий підрозділ або штатну одиницю всередині державного апарату спеціально для розвитку роботи зі соцмереджами та забезпечення їхнього функціонування.

На завершення можна зазначити про існування певних переваг і ризиків активного використання соцмереж під час роботи органів публічної влади. Розвиток сучасних інформаційно-комунікаційних технологій стимулює все більшу активність користувачів соцмереж. Саме через цей канал здійснюється взаємодія між державними установами і суспільством.

Список використаних джерел

1. Семененко І. О. Правові механізми використання соціальних мереж у публічному управлінні. 2019. URL: <http://www.e-patr.academy.gov.ua/pages/dop/27/files/38946a6bb50f-4598-aeca-37ffb067ed9c.pdf>
2. Чуприна Л., Соціальні мережі як засіб реалізації громадських ініціатив. URL: http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=1085:sotsialni-merezhi-yak-instrument-realizatsiji-gromadskikhinitsiativ&catid=127&Itemid=460
3. Онищенко О. С., Горовий В. М., Попик В. І. Соціальні мережі як інструмент взаємодії влади й цивільного суспільстві. 2014 URL: http://nbuviap.gov.ua/images/dopovid_konf/smivvts.pdf
4. Соціальні медіа як невід'ємний засіб комунікації. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/socialni-merezhi-yak-nezaminni-instrument-komunikaciyi.html>
5. Борисенко Ю. В. Особливості використання потенціалу соцмереж у формуванні систем місцевого розвитку. 2017. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2017/25.pdf
6. Галуцько А. В. Соціальні інтернет-медіа як об'єкт адміністративно-правового регулювання. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>

Роман ТУЗЯК

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

Roman TUZIAK

PhD student at the Department of Public Management and Administration, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

**СТРАТЕГІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ
ЕНЕРГЕТИЧНОЇ АВТОНОМІЇ В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

***PUBLIC ADMINISTRATION STRATEGIES FOR ACHIEVING ENERGY AUTONOMY
UNDER CRISIS CONDITIONS***

The significance of energy autonomy as a key element of Ukraine's national security under conditions of military aggression and crisis-related threats is substantiated. It is demonstrated that the reliability of energy supply directly determines the state's capacity to ensure defense capability, the functioning of critical infrastructure, and the satisfaction of basic population needs. Contemporary public administration strategies aimed at strengthening the resilience of the energy system are analyzed, including the development of decentralized networks, diversification of energy sources, and integration of renewable resources. Emphasis is placed on the role of technological solutions – such as Smart Grids, microgrids, energy storage systems, and digital monitoring and forecasting tools – in ensuring continuity of supply in emergency conditions. Particular attention is given to organizational and institutional aspects of energy governance, including reserve capacity, staff preparedness, partnership-based interaction models, and economic optimization of resources. The importance of Ukraine's integration into European energy networks as a factor enhancing system stability and adaptability is underscored. The study concludes that a comprehensive combination of technological, managerial, and institutional measures is a necessary prerequisite for achieving Ukraine's energy autonomy under crisis conditions.

Енергетична автономія є ключовим елементом національної безпеки України, особливо в умовах воєнної агресії та зовнішніх загроз. Надійне енергопостачання безпосередньо впливає на роботу оборонних об'єктів, транспортної та комунальної інфраструктури, медичних закладів і систем життєзабезпечення. В умовах криз державне управління повинно орієнтуватися на стратегічну стійкість усієї енергосистеми, забезпечуючи її здатність протистояти руйнівним впливам і підтримувати нормальне функціонування критично важливих секторів економіки та безпеки.

Сучасна державна стратегія енергетичної безпеки України передбачає комплексний підхід, що включає технічну надійність, економічну ефективність,

екологічну прийнятність та здатність функціонувати в надзвичайних обставинах. У кризових умовах ці аспекти стають критично важливими, оскільки будь-які порушення роботи енергомережі можуть спричинити серйозні соціальні та економічні наслідки, включаючи перебої у життєзабезпеченні населення, зниження обороноздатності та економічні втрати.

Одним із пріоритетів державної політики є розвиток стійкості енергетичних систем (resilience), що передбачає здатність швидко відновлювати роботу після пошкоджень. Це включає диверсифікацію джерел енергії, розвиток децентралізованих мереж та інтеграцію відновлюваних джерел, що знижує залежність від централізованих поставок та зовнішніх енергоресурсів. Особлива увага приділяється впровадженню технологій, які дозволяють гнучко реагувати на зміни попиту та екстрені ситуації, забезпечуючи безперервність енергопостачання навіть у складних умовах.

Технологічна основа енергетичної автономії включає інтеграцію сучасних генераторних установок, сонячних і вітрових електростанцій, акумуляторних систем та інтелектуальних мереж управління. Використання «розумних» лічильників і регуляторів дозволяє балансувати потоки енергії в режимі реального часу, підвищуючи оперативну керованість і мінімізуючи ризики перебоїв. Додатково, застосування інтелектуальних систем аналізу та прогнозування споживання дозволяє ефективніше планувати ресурси та забезпечувати безперервність роботи критичних об'єктів.

Організаційна структура управління енергетичними потоками має бути гнучкою та адаптивною. Чіткий розподіл зон відповідальності персоналу, впровадження цифрових систем контролю та раннього реагування дозволяє оперативно реагувати на надзвичайні події, зменшуючи вплив на критичні об'єкти та підвищуючи загальну стійкість системи [1]. Додатково, розвиток внутрішніх координаційних механізмів і навчання персоналу підвищує ефективність прийняття рішень у стресових умовах.

Резервна й адаптивна спроможність енергетичної інфраструктури забезпечує можливість швидкого залучення додаткових потужностей у разі аварій, природних катастроф або кібератак. Це дозволяє не лише підтримувати безперервність постачання, а й гнучко реагувати на зміни попиту та зовнішні загрози. Система резервних потужностей та оперативного підключення альтернативних джерел створює фундамент для відновлення та стабільності, навіть у випадку масштабних деструктивних подій.

Інституційна відкритість і розвиток партнерських мереж є невід'ємною складовою енергетичної автономії. Участь у кластерних структурах, створення енергетичних спільнот і кооперативів сприяє колективній стійкості, розподілу ризиків і підвищенню ефективності управлінських рішень у кризових умовах

[2]. Такий підхід дозволяє організаціям обмінюватися ресурсами, інформацією та інноваційними практиками, підвищуючи загальну готовність до кризових ситуацій.

Економічна оптимізація є важливим елементом стратегій державного управління. Балансування витрат на впровадження автономних систем з ресурсними можливостями держави, ефективне використання фінансових і технологічних ресурсів дозволяє забезпечити стабільність інфраструктури без перевантаження бюджету. Це включає оцінку довгострокових витрат, планування інвестицій у відновлювану енергетику та підвищення ефективності наявних мереж і обладнання.

Інтеграція України до європейських енергомереж (ENTSO-E) вимагає переосмислення технічних і динамічних характеристик української системи. Це передбачає впровадження передбачуваних алгоритмів управління (MPC), цифрових систем моніторингу та SmartGrid-технологій, що забезпечують синхронізацію, автоматичне регулювання частоти та потужності, а також адаптивність до кризових сценаріїв [3]. Розвиток таких систем підвищує прогнозованість роботи мережі та дозволяє ефективно інтегрувати нові відновлювані джерела енергії.

Завдяки сучасним підходам, таким як SmartGrid і мікромережі з автономними алгоритмами керування, державна політика може гарантувати енергетичну безпеку, надійність та екологічність постачання. Впровадження таких стратегій дозволяє державі досягати енергетичної автономії навіть у складних кризових умовах, підвищуючи загальну стійкість національної інфраструктури та безпеку громадян. Комплексний підхід до технологій, управління, ресурсів та соціальної взаємодії створює надійний фундамент для енергетичної незалежності України.

Список використаних джерел

1. Бондаренко А. М., Гончарук В. Ю. Стратегії державного управління для забезпечення енергетичної безпеки в умовах криз. *Науковий вісник економіки та управління*. 2023. Том. 12(2). С. 33–47.

2. Лушніков О. С., Баштанник В. В. Енергетична автономія України в умовах протидії збройній агресії: публічно-адміністративні стратегії. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 2025. №3. С. 21–28. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3>

3. Шевченко І. В. Розвиток відновлюваної енергетики в Україні: проблеми та перспективи. *Енергетична політика та управління*. 2022. № 15(4). С. 45–58.

Дмитро ХАРЕЧКО

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького

Dmytro KHARECHKO

Candidate of Sciences in Public Administration (PhD), Associate Professor, Department of Public Management and Administration, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

**МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ТА ГУМАНІТАРНА ДОПОМОГА:
ЕФЕКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ДЛЯ СТАБІЛІЗАЦІЇ
РЕГІОНІВ**

***INTERNATIONAL TECHNICAL AND HUMANITARIAN ASSISTANCE: EFFECTIVE USE
OF RESOURCES FOR REGIONAL STABILIZATION***

The significance of international technical and humanitarian assistance as a key resource for supporting Ukraine under conditions of full-scale war and post-war recovery is substantiated. It is demonstrated that large-scale destruction of critical infrastructure, housing, and transport networks has necessitated the mobilization of external resources to meet basic population needs and stabilize affected regions. The main areas of humanitarian assistance are analyzed, including the provision of food, medical supplies, temporary shelter, and psychosocial support, which are essential for preventing social crises. Emphasis is placed on the role of international technical assistance in the restoration and modernization of energy, transport, and municipal infrastructure in line with resilience principles and European standards. Particular attention is given to transparency, monitoring, and effective management of international resources as prerequisites for minimizing corruption risks. The importance of supporting local communities and fostering small and medium-sized enterprises to ensure long-term socio-economic stability is underscored. It is concluded that effective coordination of international technical and humanitarian assistance is a necessary condition for Ukraine's recovery, strengthening national resilience, and enhancing preparedness for future crises.

Міжнародна технічна та гуманітарна допомога є однією з основних складових підтримки України в умовах війни. З початку повномасштабного вторгнення Росії країна зазнала серйозних руйнувань критичної інфраструктури, зокрема енергетичних об'єктів, транспортних мереж, а також житлових комплексів. Враховуючи масштаби пошкоджень, міжнародна підтримка стала важливим ресурсом для забезпечення базових потреб населення та стабілізації ситуації в постраждалих регіонах. Гуманітарні

поставки, технічна допомога, а також міжнародна експертиза стали незамінними в процесі відновлення.

Гуманітарна допомога в умовах війни включає надання продуктів харчування, медикаментів, предметів гігієни, а також забезпечення тимчасового житла для постраждалих громадян. Особливу роль у цей період відіграє надання психосоціальної допомоги та підтримки людям, які пережили травми, втрати та вимушене переселення [1]. Ці заходи є критично важливими для підтримки морального духу населення та запобігання соціальним кризам у складні часи.

Технічна допомога від міжнародних партнерів зосереджена на відновленні зруйнованої інфраструктури, включаючи енергетичні об'єкти, водопостачання та транспорт. Це дозволяє поступово відновлювати стабільність в основних життєвих сферах та забезпечувати нормальні умови для відновлення економічної діяльності в постраждалих регіонах. Крім того, міжнародні донори сприяють модернізації і адаптації існуючих інфраструктурних об'єктів, що дозволяє підвищити їх стійкість до нових викликів.

Прозорість і ефективність використання допомоги є критичним аспектом для уникнення корупційних ризиків та забезпечення того, щоб кошти та ресурси дійшли до тих, хто найбільше потребує допомоги. Для цього в Україні активно працюють органи контролю та моніторингу, щоб забезпечити відкритість у використанні міжнародних коштів та сприяти ефективному плануванню відновлення.

Залучення міжнародних ресурсів також дозволяє впроваджувати новітні технології, що відповідають європейським стандартам [2]. Це стосується, зокрема, енергетичних технологій, які здатні забезпечити автономність та стійкість енергетичної системи України. Використання відновлювальних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова енергетика, знижує залежність від традиційних джерел енергії та підвищує стійкість до майбутніх викликів.

Завдяки міжнародній допомозі також відбувається модернізація транспортної інфраструктури, що включає відновлення пошкоджених залізничних колій, електрифікацію маршрутів і створення нових транспортних коридорів. Це не лише сприяє полегшенню перевезення гуманітарних вантажів, але й забезпечує мобільність військових підрозділів та сприяє відновленню економічної активності в регіонах, що постраждали від війни.

Особливе значення має підтримка місцевих громад через програми відновлення. Важливо не лише відновити інфраструктуру, але й забезпечити

економічну стабільність на місцях, створюючи умови для розвитку малого та середнього бізнесу [1]. Міжнародна технічна допомога включає в себе надання фінансових ресурсів для розвитку нових підприємств, створення робочих місць та розвитку місцевих економік. Такий підхід дозволяє забезпечити стійкість до майбутніх викликів і сприяти соціально-економічній відбудові.

Успішне використання міжнародної допомоги можливе лише за умов наявності чіткої стратегії та належного управління проектами. Україні важливо не тільки отримувати ресурси, але й створювати прозорі та ефективні механізми для їх використання. Міжнародна координація між урядом України, міжнародними організаціями та приватним сектором є ключовим фактором для успішного відновлення та стабілізації країни.

Загалом, міжнародна допомога є важливим компонентом стабілізації ситуації в Україні після війни. Її ефективне використання дозволяє не лише забезпечити відновлення інфраструктури, але й зміцнити соціальну стабільність та економічну відновлюваність. Успішна координація міжнародної технічної та гуманітарної допомоги дає Україні можливість не тільки відновити свою інфраструктуру, але й адаптуватися до сучасних викликів, підвищуючи свою стійкість та готовність до майбутніх криз.

Список використаних джерел

1. Луніна І. О. Публічні фінанси в макроекономічній політиці зростання: монографія. Київ : ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України», 2020. 452 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/339.pdf>
2. Міщенко Д. А., Міщенко Л. О. Модернізація публічного управління як інструменту нейтралізації загроз національній безпеці. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. № 2. С. 29-36. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.5>

Ігор ЯКИМИШИН

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

Ihor YAKUMYSHYN

PhD student at the Department of Public Management and Administration, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ СПОРТИВНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

STRATEGIC PLANNING OF SPORTS INFRASTRUCTURE IN THE POST-WAR RECOVERY OF TERRITORIAL COMMUNITIES

The significance of strategic planning of sports infrastructure as a component of post-war recovery of territorial communities in Ukraine is substantiated. It is demonstrated that sports facilities perform a multifunctional role by contributing to the restoration of social activity, psychological stabilization of the population, and the formation of sustainable community ties, particularly in communities affected by hostilities. Approaches to planning the development of sports infrastructure at the local level are analyzed, taking into account demographic, socio-economic, and psychological characteristics of the post-war context. Emphasis is placed on the importance of a program-based approach, the rational use of budgetary and extra-budgetary resources, and the involvement of international assistance in implementing sports projects. Particular attention is given to the institutional capacity of local self-government bodies, cross-sectoral coordination, and partnerships with civil society organizations. The necessity of integrating sports infrastructure into broader socio-economic development plans of communities, while adhering to principles of accessibility, safety, and inclusiveness, is underscored. The study concludes that strategic planning of sports infrastructure is an effective tool for enhancing social resilience, strengthening the psychological well-being of the population, and ensuring the long-term development of territorial communities in the post-war period.

Післявоєнне відновлення територіальних громад в Україні передбачає комплексне планування розвитку інфраструктури, включаючи спортивні об'єкти, які стають ключовими у відновленні соціальної активності, психологічного стану населення та формуванні сталих громадських структур. Спорт виступає не лише засобом фізичного виховання, а й інструментом соціальної інтеграції та психологічної стабілізації, особливо у громадах, які постраждали від військових дій. З урахуванням цього, стратегічне планування спортивної інфраструктури повинно базуватися на науково обґрунтованих

підходах до розподілу ресурсів, визначення пріоритетів та взаємодії різних секторів державного і місцевого управління.

На рівні територіальних громад планування спортивної інфраструктури передбачає аналіз демографічних та соціально-економічних характеристик населення, визначення ключових потреб у спортивних послугах та оцінку потенціалу місцевих ресурсів для їх реалізації. Це дозволяє розробляти ефективні програми розвитку, спрямовані на підтримку масового спорту, створення клубів і секцій, забезпечення доступу до спортивних майданчиків та залучення громадян до активного способу життя. Водночас, такі програми повинні враховувати особливості післявоєнного контексту, зокрема наявність руйнувань інфраструктури, демографічні зміни та психологічні наслідки конфлікту.

Фінансова складова стратегічного планування є критичною. Рациональне використання бюджетних та позабюджетних коштів дозволяє максимально ефективно впроваджувати спортивні проєкти. Важливим є застосування програмно-цільового підходу, який передбачає чітке визначення цілей, очікуваних результатів та механізмів оцінки ефективності реалізації програм [2]. Такий підхід забезпечує прозорість використання ресурсів та підвищує довіру громадян до органів управління. Крім того, залучення міжнародної технічної та гуманітарної допомоги може значно прискорити відновлення спортивної інфраструктури, дозволяючи реалізовувати масштабні проєкти навіть у умовах обмеженого бюджету.

Важливим аспектом є забезпечення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування у сфері розвитку спорту. Необхідне підвищення професійного рівня кадрів, створення міжсекторальних команд для реалізації спортивних програм та активне партнерство з громадськими організаціями. Така координація дозволяє більш ефективно визначати потреби населення, розподіляти ресурси та контролювати реалізацію проєктів. Особливо важливим є створення інтегрованих моделей управління, що поєднують державні, муніципальні та громадські ресурси для досягнення максимального ефекту у післявоєнному відновленні [3].

Спортивна інфраструктура має виконувати багатофункціональну роль. Окрім традиційного фізичного виховання, вона забезпечує соціальну взаємодію, психологічну реабілітацію та зменшення соціальної напруженості. Розвиток громадських спортивних майданчиків, відкритих стадіонів, спортивних центрів та спеціалізованих секцій сприяє залученню різних вікових груп населення, включаючи дітей, молодь, ветеранів та осіб з інвалідністю. Важливо, щоб планування таких об'єктів враховувало принципи доступності, універсальності та безпеки.

Особлива увага приділяється інтеграції спортивної інфраструктури у ширшу систему соціально-економічного розвитку громади. Це передбачає включення спортивних об'єктів у плани територіального розвитку, поєднання їх із освітніми закладами, культурними центрами та зонами відпочинку. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексний ефект від інвестицій у спорт та створює передумови для сталого розвитку територіальних громад [1].

Для досягнення максимального ефекту стратегічне планування має включати систематичну оцінку потреб населення, прогнозування демографічних та соціальних змін, а також моніторинг ефективності реалізації спортивних проєктів. Це дозволяє своєчасно коригувати програми, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити соціальну згуртованість громади. До ключових заходів, що рекомендуються, відносять:

- створення відкритих та доступних спортивних майданчиків;
- підтримка громадських спортивних ініціатив та клубів;
- проведення соціально-спортивних програм для різних вікових груп;
- залучення міжнародних грантів та донорської допомоги;
- розвиток професійних компетенцій управлінців у сфері спорту.

Таким чином, стратегічне планування спортивної інфраструктури у післявоєнному відновленні територіальних громад виступає ключовим інструментом підвищення соціальної стійкості, зміцнення психологічного здоров'я населення та стимулювання економічного розвитку. Комплексний підхід, що поєднує планування, фінансування, управління та громадську участь, дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів та створити умови для довгострокового розвитку територіальних громад у післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Імас Є., Ратніков Д., Андрєєва О. Розвиток спортивної інфраструктури як чинник залучення різних груп населення до оздоровчо-рекреаційної рухової активності. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*, 2022. № 4. С. 27–30.
2. Мирошніченко А. І., Нікуліна Є. В. Оптимізація державної політики у сфері розвитку фізичної культури та спорту в післявоєнний період. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 2025, № 16. С. 31–45. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-31>
3. Осиченко Г. Особливості архітектурного формування об'єктів спортивної інфраструктури. *Містобудування та територіальне планування*, 2025. Вип. 88. С. 192–211. DOI: <https://doi.org/10.32347/2076-815x.2025.88.192-211>

Володимир ЯРОШОВИЧ

доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

Volodymyr YAROSHOVYCH

PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

**СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ЄДИНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У
КРИЗОВИХ УМОВАХ**

***STRATEGIES FOR DEVELOPING A UNIFIED INFORMATION POLICY IN CRISIS
CONDITIONS***

The significance of modernizing critical infrastructure as a strategic priority of Ukraine's public policy amid full-scale war and post-war recovery is substantiated. It is demonstrated that systematic attacks on energy, transport, municipal, and digital assets have exposed the limits of traditional infrastructure governance and require a shift toward resilient, decentralized, and technologically flexible solutions. The key directions of modernization are analyzed, including decentralized energy development, integration with European networks (ENTSO-E and TEN-T), deployment of microgrids, digital management systems, and strengthened cybersecurity. Emphasis is placed on digitalizing public services and using analytical tools to enhance the responsiveness and effectiveness of critical infrastructure management. Particular attention is given to restoring municipal and social infrastructure with a focus on autonomy and energy efficiency, as well as to strengthening professional capacity within the public service. The importance of institutional capacity, transparent governance mechanisms, and international support for infrastructure projects is underscored. The study concludes that comprehensive modernization of critical infrastructure is a prerequisite for strengthening national resilience and security and for supporting Ukraine's long-term socio-economic development during war and post-war transformation.

Повномасштабна війна поставила перед Україною складне завдання одночасно забезпечувати життєдіяльність держави, обороноздатність та базові потреби населення в умовах системних атак на критичну інфраструктуру. Руйнування енергетичних об'єктів, транспортних коридорів, комунальних мереж та цифрових систем показало, що традиційні моделі управління інфраструктурою не можуть забезпечити стійкість та надійність у сучасних умовах. Тому модернізація критичної інфраструктури є стратегічним пріоритетом держави та потребує комплексного підходу, який передбачає децентралізацію, технологічну гнучкість, цифровізацію та інтеграцію з європейськими стандартами.

Енергетична система, що стала однією з головних цілей агресії, потребує переходу до децентралізованої та стійкої моделі. Ключовим завданням є розвиток локальної генерації, у тому числі сонячної та вітрової енергетики, малих модульних джерел та резервних накопичувачів енергії. Інтеграція української енергосистеми до європейської мережі ENTSO E дозволяє балансувати споживання, підвищувати стабільність у кризові періоди та сприяє технологічній модернізації мереж. Розвиток мікромереж, автономних джерел енергії та «просумерських» моделей, де споживачі самостійно виробляють частину електроенергії, підвищує загальну стійкість держави [3]. Підготовка до осінньо-зимових періодів, відновлення пошкоджених об'єктів та забезпечення безперебійної роботи лікарень, насосних станцій та соціальних установ є невід'ємною частиною державної політики безпеки.

Транспортна та логістична інфраструктура є критично важливою для забезпечення оборони, мобільності населення та економічної діяльності. Війна виявила необхідність побудови гнучкої логістичної системи, здатної адаптуватися до руйнувань та блоkad. Інтеграція до транс'європейської транспортної мережі TEN T відкриває доступ до інвестицій, стандартизації маршрутів та модернізації залізничної інфраструктури. Оновлення рухомого складу, електрифікація колії та створення мультимодальних вузлів підвищують пропускну спроможність та сприяють економічній відновленості [1]. Автомобільні дороги мають будуватися з урахуванням резервних об'їздів та логістичних альтернатив, а цифрові технології моніторингу руху та системи зв'язку підвищують безпеку та ефективність транспортних операцій.

Цифрова інфраструктура формує новий рівень безпеки та стійкості критичних систем. Україна є об'єктом численних кібератак, які загрожують роботі енергетики, фінансів, державних реєстрів та логістики. Створення захищених дата-центрів, резервних платформ, систем шифрування даних та оновлення законодавства щодо кібербезпеки є невідкладним завданням. Цифровізація державних сервісів, зокрема платформи «Дія», забезпечує безперебійну роботу органів влади, бізнесу та громадян у кризових умовах та мінімізує корупційні ризики. Використання аналітичних систем і штучного інтелекту для моніторингу стану інфраструктури дозволяє оперативно реагувати на загрози та підвищує ефективність управління критичними об'єктами.

Модернізація комунальної, соціальної та водної інфраструктури є пріоритетною для забезпечення базових потреб населення. Пошкоджені системи водопостачання, теплопостачання та каналізації потребують термінового відновлення з урахуванням енергоефективності, стійкості та автономності. Забезпечення лікарень, центрів укриття та соціальних об'єктів

автономним енергопостачанням та сучасними технологіями контролю витоків води є умовою безпеки та соціальної стабільності [2]. Важливим етапом після стабілізації є відновлення професійного кадрового потенціалу та підготовка нового покоління державних службовців.

Інституційна спроможність та стандарти є ключовими для успішної модернізації. Створення прозорих механізмів управління, стратегічного планування, контролю за використанням коштів та інтеграція до європейських норм забезпечує сталість інвестицій та ефективність реалізації проєктів. Міжнародна підтримка, зокрема від ЄС, Європейського інвестиційного банку та країн G7, дозволяє реалізовувати масштабні проєкти з модернізації енергетики, транспорту та кібербезпеки. Залучення цих ресурсів разом з ефективним державним управлінням формує фундамент для економічного відновлення та європейської інтеграції.

Сучасні виклики залишаються значними, проте Україна демонструє здатність адаптуватися та оперативно відновлювати критичні об'єкти. Створюється нова модель інфраструктури, яка поєднує стійкість, цифровізацію, автономність та інтеграцію з європейськими мережами. Успішна реалізація цього підходу забезпечить довгострокову економічну стабільність, безпеку держави та підготовку до післявоєнного розвитку.

Модернізація критичної інфраструктури є не лише технічним завданням, а й стратегічним процесом, що визначає майбутнє країни. Вона включає розвиток енергетики, транспорту, цифрових систем, соціальної та комунальної інфраструктури, управління ризиками та міжнародне партнерство. Системна реалізація цих заходів створить основу для стійкого розвитку, безпеки та інтеграції України в європейський простір.

Список використаних джерел

1. Міщенко Д. А., Міщенко Л. О. Модернізація публічного управління як інструменту нейтралізації загроз національній безпеці. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. № 2. С. 29-36 URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.5>

2. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2025. Том 10 № 6 С. 46-54 URL: <https://doi.org/10.15421/152243>

3. Лозинська Т. М. Дослідження публічного управління в Україні: трансформація теорії та методології. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2024. № 1. С. 13–21. URL: <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.1.3>

Наукове видання

Стратегічні підходи до формування державної політики в умовах війни і відновлення України

Матеріали круглого столу (Львів, 09 грудня 2025 р.)

Україна, 79010, Львів, вул. Пекарська, 50
Електронна пошта: kafpualnuvmb@lvet.edu.ua, веб-адреса:
<https://lvet.edu.ua/index.php/kafedra-publichnoho-upravlinnia-ta-administruvannia.html>