

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБІНСЬКОГО

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
VINNYTSIA MYKHAILO KOTSIUBYNSKYI STATE PEDAGOGICAL UNIVERSITY

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І ПРАВО:
ІСТОРІЯ, ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА**

PUBLIC ADMINISTRATION AND LAW:
HISTORY, THEORY, PRACTICE

*Збірник наукових праць
Collection of scientific papers*

**Випуск 6
Issue 6**

Вінниця / Vinnytsia 2025

*Рекомендовано до публікації рішенням Вченої ради
факультету права, публічного управління і менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського
(протокол № 6 від 17 грудня 2025 р.)*

Редакційна колегія:

Яременко Олександр Іванович, кандидат наук з державного управління, доцент, декан факультету права, публічного управління і менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, Заслужений юрист України, м. Вінниця, Україна (головний редактор).

Кононенко Валерій Васильович, доктор історичних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна (заступник головного редактора).

Назаренко Марина Олександрівна, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна (відповідальний редактор).

Годлевська Валентина Юрївна, доктор історичних наук, професор інституту політології Гданського університету, м. Гданськ, Польща.

Довгань Валерій Іванович, доктор наук з державного управління, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, провідний науковий співробітник науково-дослідного відділу Національної академії Державної прикордонної служби України, м. Хмельницький, Україна.

Климчук Олександр Васильович, доктор економічних наук, професор, кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна.

Корж Ігор Федорович, доктор юридичних наук, старший науковий співробітник, заступник керівника наукового центру електронного парламенту та правової інформації Державної наукової установи «Інститут інформації, безпеки і права Національної академії правових наук України», м. Київ, Україна.

Косцелняк Кароль, доктор, доцент історичного факультету університету імені Адама Міцкевича в Познані, м. Познань, Польща.

Кронівець Тетяна Миколаївна, кандидат юридичних наук, доцент, завідувач кафедри фундаментальних та приватно-правових дисциплін Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна.

Лазор Оксана Дмитрівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна.

Лазор Олег Ярославович, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна.

Лапшин Сергій Андрійович, кандидат історичних наук, доцент кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна.

Лесик Олена Василівна, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління і регіоналістики інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна.

Мельничук Ольга Степанівна, доктор юридичних наук, професор, професор кафедри загальної теорії права та держави Національного університету «Одеська юридична академія», м. Одеса, Україна.

Оверковська Тетяна Костянтинівна, кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри публічно-правових дисциплін Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна.

Приходченко Людмила Леонідівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та регіоналістики інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна.

Рудницька Ольга Павлівна, кандидат юридичних наук, доцент, завідувач кафедри права та публічного управління Житомирського державного університету імені Івана Франка, м. Житомир, Україна.

Тарасевич Тетяна Юрївна, доктор юридичних наук, доцент, професор кафедри права Хмельницького національного університету, м. Хмельницький, Україна.

Тодорова Ольга Леонтіївна, кандидат наук з державного управління, доцент, радниця з питань фінансів та муніципального управління Німецького товариства міжнародного співробітництва (GIZ), Програма «U-LEAD з Європою», Одеський Регіональний офіс, м. Одеса, Україна.

Юник Ірина Геннадіївна, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна.

Публічне управління і право: історія, теорія, практика. Вінниця: ВДПУ, 2025. Вип. 6. 99 с.

В журналі публікуються статті за спеціальностями 281 «Публічне управління та адміністрування» та 081 «Право». Основні тематичні напрямки: 1) актуальні проблеми історії, теорії, практики права; 2) актуальні проблеми історії, теорії, практики публічного управління та адміністрування.70

Періодичність видання – двічі на рік.

Категорія читачів – науковці, викладачі, вчителі, аспіранти та здобувачі вищої освіти.

Засновник і видавець: Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського. Рік заснування: 2021.

Ідентифікатор медіа R30-01571

**Адреса редакційної колегії: 1100, м.Вінниця, вул. К. Острозького, 32, корп. 3, кім. 304.
тел. (0432) 61-67-21; email: naukapvdpu@gmail.com;https://vspu.net/nzhist**

*Recommended for publication by the decision of the Academic Council of
Faculty of Law, Public Governance and Management
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University
(prot. No 6, December, 17, 2025)*

Editorial Team:

Public Administration and Law: History, Theory, Practice. Vinnytsia: VSPU, 2025, Issue 5. 74 p.

Oleksandr Yaremenko, Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor, Dean of the Faculty of Law, Public Administration and Management Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Honored Lawyer, Vinnytsia, Ukraine (Editor-in-Chief).

Valerii Kononenko, Doctor of Historical Sciences, Professor, Head of the Department of Public Administration and Management Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, Ukraine (Deputy Editor-in-Chief).

Maryna Nazarenko, Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Administration and Management Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, Ukraine (Executive Editor).

Valentyna Hodlevska, Doctor of Historical Sciences, Professor, Professor University of Gdańsk, Gdańsk, Poland.

Valeriy Dovhan, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Senior Researcher of the Research Department, National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine named after Bohdan Khmelnytsky, Khmelnytsky, Ukraine.

Oleksandr Klymchuk, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Management Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, Ukraine.

Ihor Korzh, Doctor of Legal Sciences, Senior researcher, Deputy head State scientific institution «Institute of Information, Security and Rights of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine» scientific center of electronic parliament and legal, Kyiv, Ukraine.

Karol Koscielniak, PhD, Assistant Professor, Adam Mickiewicz Univeristy in Poznan, Poznan, Ukraine.

Tetiana Kronivets, PhD of Law, Associate Professor, Head of the Department of of Fundamental and Private Law Disciplines Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, Ukraine.

Oksana Lazor, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Management Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, Ukraine.

Oleh Lazor, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Management Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, Ukraine.

Serhii Lapshyn, Candidate of Historical Sciences, Assistant Professor, Assistant Professor of the Department of Public Administration and Management Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, Ukraine.

Olena Lesyk, Candidate of Science in Public Administration, Associated Proffesor, Associated proffesor of Public Administration and Regionalism Chair National University «Odesa Polytechnic», Odesa, Ukraine.

Melnychuk Olha, Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of General Theory of Law and State at the National University «Odesa Law Academy», Odesa, Ukraine.

Tetiana Overkovska, Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Public Law Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Honored Lawyer, Vinnytsia, Ukraine.

Liudmyla Prykhodchenko, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Institute of Public Administration and Regionalism Chair National University «Odesa Polytechnic», Odesa, Ukraine.

Olha Rudnytska, Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Law and Public Administration Zhytomyr Ivan Franko State University, Zhytomyr, Ukraine.

Tetiana Tarasevych, Doctor of Law, Associate Professor, Professor Department of Law Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, Ukraine.

Olha Todorova, Candidate of Science in Public Administration, Asossiate Professor, Policy Adviser (Municipal Finance and Management) Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH U-LEAD with Europe Regional office in Odesa oblast, Odesa, Ukraine.

Iryna Yunyuk, Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration and Management Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, Ukraine.

Public Administration and Law: History, Theory, Practice. Vinnytsia: VSPU, 2025, Issue 6. 99 p.

In the collection of scientific works, articles are published in specialties 281 «Public management and Administration» and 081 «Law». Main thematic directions: 1) current problems of history, theory, practice of law; 2) current problems of history, theory, practice of public management and administration.

Publication Frequency: twice a year

The category of readers is scientists, lecturers, teachers, graduate students and higher education students.

Founder and publisher: Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University.

Year of foundation: 2021

Media Identifier R30-01571

***Editorial office address: 32, K. Ostrozkyst, , building 3, room 304. 21100, Vinnytsia, Ukraine,
Phone number: +38 (432) 61-67-21. Email: naukzapvdpu@gmail.com; URL: https://vspu.net/nzhist***

ЗМІСТ

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ІСТОРІЇ, ТЕОРІЇ, ПРАКТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Марина Дзевелюк, Андрій Дзевелюк

АНАЛІЗ РОБОТИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА
ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНИХ СТРУКТУР В УКРАЇНІ..... 7

Оксана Зелінська

РЕІНЖИНІРИНГ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ..... 19

Валерій Кононенко, Олександр Хоменко

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УЧАСТІ ГРОМАДЯНСЬКОГО
СУСПІЛЬСТВА В РЕАЛІЗАЦІЇ ПРАВООХОРОННОЇ ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВИ... 31

Ігор Кушко, Валерій Кононенко

ОРГАНІЗАЦІЯ СПРАВОЧИНСТВА ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ
УПРАВЛІНСЬКОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ:
ПРАВОВІ РЕАЛІЇ ТА ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД..... 44

Олег Лазор, Володимир Байраківський

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ
ІНКЛЮЗИВНОГО СЕРЕДОВИЩА..... 56

Наталія Прямухіна

СТРУКТУРНА ПЕРЕБУДОВА ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ... 68

Ольга Рузакова

ФОРМУВАННЯ ЕТИЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ
ЛОГІСТИЧНИХ ПІДРОЗДІЛІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ..... 78

CONTENS

CURRENT PROBLEMS OF HISTORY, THEORY, PRACTICE OF PUBLIC ADMINISTRATION

Maryna Dzeveliuk, Andrii Dzeveliuk

ANALYSIS OF THE WORK OF LOCAL AUTHORITIES AND THE
FUNCTIONING OF PUBLIC STRUCTURES IN UKRAINE..... 7

Oksana Zelinska

REENGINEERING AND OPTIMIZATION OF ENTERPRISE
BUSINESS PROCESSES IN THE CONTEXT OF DIGITAL
TRANSFORMATION..... 19

Valerii Kononenko, Oleksandr Khomenko

INTERNATIONAL EXPERIENCE OF CIVIL SOCIETY
PARTICIPATION IN THE IMPLEMENTATION OF THE LAW
ENFORCEMENT FUNCTION OF THE STATE..... 31

Ihor Kushko, Valerii Kononenko

ORGANIZATION OF RECORDS MANAGEMENT AND
PRESERVATION OF ADMINISTRATIVE DOCUMENTATION UNDER
MARTIAL LAW: LEGAL REALITIES AND PRACTICAL EXPERIENCE..... 44

Oleh Lazor, Volodymyr Bairakivskiy

CHALLENGES FACED BY PUBLIC ADMINISTRATION
AUTHORITIES IN CREATING AN INCLUSIVE ENVIRONMENT..... 56

Nataliia Priamukhina

STRUCTURAL REFORM OF UKRAINE'S STATE BUDGET IN THE
CONTEXT OF A WAR ECONOMY AND POST-WAR TRANSFORMATION 68

Olha Ruzakova

FORMATION OF ETHICAL COMPETENCE OF MANAGERS OF
LOGISTICS UNITS IN PUBLIC AUTHORITIES..... 78

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ
ІСТОРІЇ, ТЕОРІЇ, ПРАКТИКИ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**CURRENT PROBLEMS OF HISTORY,
THEORY, PRACTICE
OF PUBLIC ADMINISTRATION**

УДК 352.07(477)

<https://doi.org/10.31652/2786-6068-2025-6-7-18>

Марина Дзевелюк

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла
Коцюбинського,

кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри публічного
управління та менеджменту, медіатор

e-mail: dzeveliuk.m@vspu.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0002-8793-3393>

Андрій Дзевелюк

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла
Коцюбинського,

кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри фундаментальних та
приватно правових дисциплін, медіатор

e-mail: dzeveluk.andrey@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-9421-9334>

**АНАЛІЗ РОБОТИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНИХ СТРУКТУР В УКРАЇНІ**

Анотація. У статті аналіз нормативно-правових актів у сфері місцевого самоврядування України спрямований на визначення впливу міжнародних стандартів місцевого самоврядування на місцеве самоврядування в Україні та перегляд останніх реформ у цій сфері. У дослідженні використано методи аналізу і синтезу, порівняльного аналізу, системного аналізу, опису та узагальнення. Застосування цих методів дозволяє встановити, який вплив сучасні реформи мають на місцеве самоврядування в Україні та як європейський досвід допомагає розвитку територіальних громад.

У статті зроблено акцент на тому, що територіальні громади як суб'єкти місцевого самоврядування та як одиниці публічного управління відіграють важливу роль у політиці децентралізації. Концепція територіальної громади відображає принципи демократії в державі. Тому дослідження аналізує практичні аспекти місцевого самоврядування в контексті функціонування територіальних громад в Україні.

Отримані результати дозволяють стверджувати, що місцеве самоврядування в Україні зазнало значних змін після ухвалення нормативно-правових актів щодо децентралізації та територіальних громад. Закордонний досвід демонструє, що питання місцевого самоврядування впливають на функціонування населених пунктів, добробут населення та розвиток економічних умов для відновлення депресивних регіонів. Водночас місцеве самоврядування в Україні потребує подальшого вдосконалення, що дозволить створити ефективну систему, у якій кожен член територіальної громади

відчуває свій безпосередній вплив на розвиток успішного регіону.

Отримані результати ефективні для встановлення практичного аспекту впливу реформи місцевого самоврядування на реальний стан територіальних громад та їх економічні показники. Цінність дослідження полягає в порівнянні показників розвитку населених пунктів до та після децентралізації, що дозволяє робити висновки про ефективність та результативність функціонування територіальних громад як суб'єктів місцевого самоврядування.

Ключові слова: публічна влада, місцеве самоврядування, територіальна громада, права людини, мешканець, член територіальної громади, муніципалізм, глобалізація.

Maryna Dzeveliuk, Andrii Dzeveliuk

ANALYSIS OF THE WORK OF LOCAL AUTHORITIES AND THE FUNCTIONING OF PUBLIC STRUCTURES IN UKRAINE

Abstract. The purpose of the article is to carry out a comprehensive study of practical aspects of local self-government in the context of the functioning of territorial communities in Ukraine. The purpose of the analysis of regulatory legal acts in the field of local self-government of Ukraine is determining the impact of international standards of local self-government on local self-government of Ukraine, reviewing recent reforms in the field of local self-government.

The article emphasizes that territorial communities, as subjects of local self-government and units of public administration, play a vital role in the decentralization policy. The concept of the territorial community reflects the principles of democracy within the state. Therefore, the study analyzes the practical aspects of local self-government in the context of the functioning of territorial communities in Ukraine.

The study uses the methods of analysis and synthesis, comparative analysis, system analysis, description, generalization. The use of these methods allows us to establish what impact modern reforms have on local self-government in Ukraine and how the European experience of local self-government helps in the development of territorial communities in Ukraine. The obtained results of the study allow us to state that local self-government in Ukraine has undergone significant changes after the adoption of regulatory legal acts on decentralization and territorial communities. Foreign experience demonstrates that issues of local self-government have an impact on the functioning of settlements, the well-being of the population, and the development of economic conditions for the recovery of depressed regions. At the same time, local self-government in Ukraine requires further improvement, which will allow creation of an effective system where each member of the territorial community feels their direct influence on the development of a successful region.

The obtained results are effective for establishing the practical aspect of the impact of local self-government reform in Ukraine on the real situation of territorial communities and their economic indicators. The value of the study lies in the fact that there was a comparison of indicators of the development of settlements before and

after decentralization, which allows us to conclude about the effectiveness of the functioning of territorial communities as subjects of local self-government.

Keywords: Public Authority, Local Self-Government, Territorial Community, Human Rights, Human Resident, Human Member of the Territorial Community, Municipalism, Globalisation.

Постановка проблеми. Проблема місцевого самоврядування в Україні завжди була актуальною через потребу системної реформи організації влади на місцевому рівні. Це призводить до розгляду проблеми ефективної організації місцевого самоврядування, зокрема дедалі більше уваги приділяється територіальним громадам.

Територіальні громади є суб'єктом управління, який має повноваження здійснювати самоврядування на місцевому рівні та забезпечувати державне управління. Вони є основними суб'єктами місцевого самоврядування та ключовим елементом публічного управління, відображаючи політику децентралізації. Значення територіальних громад полягає в тому, що вони забезпечують дотримання демократичних принципів на місцевому рівні та сприяють розвитку місцевого самоврядування. Водночас майже всі країни нині приділяють увагу місцевому самоврядуванню, оскільки воно є ключем до економічного зростання [6].

Зростаюча увага до територіальних громад як форми місцевого управління безпосередньо пов'язана з феноменом глобалізації. Згідно з цим феноменом, усі процеси у державі та її міжнародних партнерів відбуваються з урахуванням явищ консолідації та об'єднання, коли організації та соціальні інститути формують великі комплекси разом. Ключовим аспектом глобалізації є муніципалізм. Його сутність проявляється у визнанні місцевого самоврядування важливою складовою публічного управління, що забезпечує реалізацію публічної політики на місцевому рівні та сприяє економічному розвитку регіону [10].

Концепція муніципалізму базується на розумінні значення мешканця, який відданий добробуту свого регіону та краще знає, що слід змінити у своєму населеному пункті, ніж особа, що займає важливу посаду на вищому рівні влади. Як член територіальної громади, такий мешканець має можливість впливати на рішення щодо свого регіону проживання та безпосередньо формувати місцеву політику більш ефективно [12].

Відповідно, можна стверджувати, що територіальні громади як суб'єкти місцевого самоврядування та як одиниці публічного управління відіграють важливу роль у політиці децентралізації. Концепція територіальної громади відображає принципи демократії в державі. Тому дослідження аналізує практичні аспекти місцевого самоврядування в контексті функціонування територіальних громад в Україні.

Аналіз джерел та останніх досліджень. Проблема аналізу практичних аспектів місцевого самоврядування у зв'язку з функціонуванням територіальних громад в Україні вивчалась низкою вітчизняних дослідників.

Зокрема, Бобровський О.І. [12] наголошує, що територіальні громади мають велике значення через свій вплив на соціальні верстви населення, оскільки вони здатні формувати соціально орієнтовану економічну політику регіону. Створення територіальних громад позитивно впливає на добробут населення, оскільки члени громади мають достатньо знань щодо оптимального використання ресурсів та економічного потенціалу регіону. В результаті мешканці таких громад усвідомлюють значення свого населеного пункту для національної економіки та розуміють, що їхня громада може конкурувати з іншими містами та селами у залученні інвестицій, створенні робочих місць, впровадженні нових підходів до організації соціальної інфраструктури та розвитку критичних підприємств інфраструктури.

Піддубна В. [19] звертає увагу на правові аспекти функціонування громад. На її думку, територіальні громади мають усі ознаки юридичної особи, оскільки вони можуть бути незалежними суб'єктами цивільних правовідносин, мати окреме майно, характеризуватися організаційною єдністю та брати участь у судових засіданнях як відповідач та позивач. Загалом, науковиця вважає, що територіальні громади функціонують відповідно до цивільного права, оскільки вони є публічно-правовими утвореннями, створеними в результаті реорганізації сільських, селищних та міських рад. З цього погляду важливо зазначити, що до юридичної особи були приєднані й інші органи місцевого самоврядування, що дозволило створити громаду з власним адміністративним центром.

Цю позицію також підтримують науковці Попрошаєва О.А. та Шулепова О.О. [20]. На їхню думку, правовий аспект громад є одним із головних у визначенні статусу громад у системі місцевого самоврядування. Зокрема, статут є основним правовим актом, на основі якого функціонує громада. Він характеризується наявністю розділів або глав, що відображають муніципальні норми; містить обов'язкові та додаткові положення; побудований відповідно до історичних та культурних традицій місцевого самоврядування в регіоні. Здебільшого, усі статuti українських громад мають подібну структуру, зокрема включають загальні положення, розділи про місцеве самоврядування в місті чи селі, розділи щодо бюджетних та майнових питань, розділи про посадових осіб та органи влади, гарантії місцевого самоврядування, розділи про відносини територіальної громади з іншими органами місцевого самоврядування та заключні положення.

Тарасенко Т. [25] звертає увагу на те, що функціонування територіальної громади як юридичної особи є правовим нововведенням, оскільки воно суперечить нормам чинного законодавства. Дослідник пояснює, що громада є утворенням, яке штучно введено в систему місцевого самоврядування та публічного управління без дотримання базових принципів самоорганізації населення та публічної політики. Крім того, цивільне законодавство не визначає громади як юридичних осіб, що не узгоджується з іншими законодавчими положеннями. Відповідно до постанови Верховного Суду України, територіальна громада не є юридичною особою, оскільки не може ні зареєструватися, ні набути правоздатності. Водночас громади мають цивільну

дієздатність, оскільки можуть виконувати покладені на них функції та повноваження від дати створення до дати реорганізації або ліквідації. Крім того, якщо громада перебуває під окупацією, вона не може змінити свій статус, оскільки це суперечило б нормам державного суверенітету. Загалом дослідник розглядає питання статусу громади як проблему, що відображає невідповідності у законодавстві щодо місцевого самоврядування.

Беновська Л.Я. [7] звертає увагу на можливість класифікації територіальних громад на базові та об'єднані. Вона класифікує базові громади як поселення, сільські та міські громади, які не поділені на райони, а також ті, де місце проживання є територіальною одиницею. Водночас об'єднані громади поділені на райони, в межах яких вирішуються місцеві питання. Це свідчить про те, що об'єднані громади зазвичай більші за розміром, а місцеве самоврядування в них спрямоване на вирішення локальних проблем. Незалежно від класифікації, дослідниця визначає громаду як соціальне утворення, яке вирішує економічні, політичні, екологічні та культурні питання в межах певної території. Крім того, соціально-культурні інтереси є орієнтиром для реалізації політики місцевого управління.

Безпалько О.М. [8] підкреслює, що громади як адміністративно-територіальні одиниці забезпечують значний економічний розвиток на місцевому рівні. Це пов'язано з тим, що громади об'єднані на принципі добровільності, і їх формування дозволяє покращити рівень надання послуг населенню, посилити регіональні системи охорони здоров'я та освіти, забезпечити розвиток соціальної інфраструктури та створення системи органів соціального захисту, покращити фінансове забезпечення територіальної одиниці та розподіл бюджетних коштів, а також підвищити рівень житлово-комунальних послуг. Водночас питання людських ресурсів вирішуються у громадах краще, ніж у системі поділу на райони, оскільки оптимізується людський потенціал та залучаються фахівці, знайомі з проблемами територіальної громади. Громада має можливість самостійно будувати інфраструктуру, вирішувати питання надходження та витрат бюджету, перенаправляти кошти з однієї бюджетної статті на іншу, інвестувати, залучати інвестиції та використовувати кошти резервного фонду на місцевому рівні. Важливим аспектом впливу громади на економічний розвиток регіону є здатність управляти соціальними трансферами, що дозволяє визначати розмір і обсяг соціальних виплат. Відповідно, ефективна організація фінансового забезпечення територіальної громади та раціональний розподіл коштів визначають здатність громади виконувати функції місцевого самоврядування без залучення коштів державного бюджету або через субсидії.

Панчишин Р. [18] звертає увагу на функції громад, підкреслюючи, що вони ширші за функції органів місцевого самоврядування. На його думку, функції громад можна поділити на такі типи: інформаційні, матеріально-технічні, бюджетні та фінансові, нормотворчі, планування та програмування, екологічні, соціальні та культурні. Крім того, науковець зазначає можливість

визначення повноважень самих громад, виконавчих комітетів при сільських та міських радах, а також органів самоорганізації населення.

Дослідниця Ладонко Л. [14] погоджується з цією класифікацією, але додає власну, відповідно до якої функції територіальних громад поділяються на власні та делеговані. Вона класифікує функції місцевого самоврядування як адміністративні, правоохоронні, стабілізаційні, політичні та комунікаційні, тобто ті функції, які виконували органи місцевого самоврядування до створення територіальних громад.

Делеговані функції включають ті, що були набуті громадами після отримання статусу. До них належать інформаційні, матеріально-технічні, бюджетні та фінансові, планування та програмування. Фактично після початку децентралізації громади почали виконувати більше функцій, їх повноваження розширилися, і вони змогли ефективніше представляти публічні органи влади. Науковець також зазначає, що громади можуть виконувати дорадчу та консультативну функцію, що означає, що територіальні громади можуть подавати рішення рекомендаційного та консультативного характеру вищим органам та іншим органам місцевого самоврядування для розгляду. Такі рішення можуть бути відхилені через недостатню кількість голосів, недоцільність або брак ресурсів для їх виконання.

Ярошенко І. [5] визначає, що основні ознаки громад відрізняють їх від інших органів самоврядування. Дослідник виділяє ключову територіальну ознаку, що характеризує співжиття людей на території конкретної громади. Наступною важливою ознакою є інтегративна, яка проявляється у об'єднанні мешканців однієї території, що постійно проживають у тому самому місці, незалежно від їхнього статусу (громадянин України, іноземець, особа без громадянства). Також виділяється інтелектуальна ознака, що проявляється у наявності спільних інтересів у мешканців громади; вони обізнані з проблемами громади та намагаються приймати рішення для покращення умов життя через самоорганізацію. Майнова ознака передбачає комунальну власність, що відображає володіння територіальною громадою майном, місцевими бюджетними надходженнями, землею, природними ресурсами та іншими доходами. Самоврядна ознака відображає здатність громади здійснювати функції місцевого самоврядування та реалізовувати державну політику в регіоні. Фіскальна ознака полягає в тому, що територіальна громада отримує кошти до бюджету, які сплачують місцеві мешканці у вигляді податків.

Метою статті є проведення комплексного дослідження практичних аспектів місцевого самоврядування у контексті функціонування територіальних громад в Україні.

Виклад основного матеріалу. Питання місцевого самоврядування є важливим для нашої країни, оскільки саме на місцевому рівні реалізуються основні питання, пов'язані з функціонуванням центральної влади України. Відповідно до Конституції України [13], територіальні громади мають право вирішувати питання місцевого значення та забезпечувати місцеве самоврядування.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [23] визначає системні гарантії функціонування, правовий статус та відповідальність посадових осіб місцевого самоврядування. Ключовим нормативним актом у сфері місцевого самоврядування є Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [22], згідно з яким територіальні громади формуються шляхом добровільного об'єднання сіл, селищ, міст, а також шляхом приєднання до інших територій. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» [24] визначає засади та принципи партнерства між територіальними громадами.

Український досвід показує, що громади позитивно впливають на соціально-економічну ситуацію у конкретній місцевості. Функціонування територіальних одиниць дозволяє оптимізувати ресурси, включаючи людські, приймати місцеві рішення, ефективніше розподіляти фінанси та бюджети, а також створювати необхідні органи [1]. Повноваження громад включають управління комунальною власністю, що дозволяє оптимізувати використання нерухомого майна та інших об'єктів, які належать до сфери управління [15]. Вони мають право формувати бюджет та контролювати його виконання. Значення територіальних громад полягає в тому, що вони можуть вирішувати локальні питання без залучення центральних органів, що дозволяє приймати своєчасні рішення та ефективно вирішувати проблеми громади, системно та комплексно покращуючи рівень життя населення [11].

Реформа місцевого самоврядування в Україні також значною мірою спирається на іноземний досвід. Зокрема, європейські документи підкреслюють, що значення місцевих органів влади полягає у їх здатності вирішувати проблемні питання місцевості у тісному контакті з громадянами. Місцевий рівень може модифікувати свою діяльність та функції, якщо це дозволяє вирішити проблеми поселення. Фінансові системи роздільні, що забезпечує оптимальне використання ресурсів та вирівнювання бюджетів, а отже, джерела фінансування розподіляються рівномірно. Це дозволяє захищати економічні інтереси місцевих органів влади та мешканців [2].

Досвід країн Європейського Союзу свідчить, що територіальні громади є ключовими ланками у розвитку публічної політики. Їхнє функціонування дозволяє регулювати соціальні процеси та визначати їхню динаміку, зосереджуватися на розвитку окремих територій і водночас приділяти достатню увагу всім адміністративним одиницям, забезпечувати координацію різних рівнів влади та публічного управління, приділяти увагу процесам урбанізації та розвитку сільських територій, інтегрувати політику захисту різних територій у місцеве управління, забезпечувати рівномірне фінансування територій та підвищувати рівень інвестицій у «депресивні регіони». Функціонування громад дозволяє контролювати цільове використання коштів та динаміку розвитку регіону [3].

Для визначення практичного впливу формування громади на показники регіону проведено дослідження показників Черкаської об'єднаної територіальної громади до 2018 року (до її формування) та після 2018 року [22].

Результати свідчать, що діяльність цієї територіальної одиниці стала ефективнішою порівняно з попереднім періодом, коли село Оршанець та місто Черкаси існували як окремі адміністративні одиниці. Зокрема, збільшилися показники виконання бюджету з 81.0% до 100.7%, податкових надходжень з 109,5% до 160,1%, витрат та офіційних трансфертів з 83,0% до 99,7%, а також забезпечення інклюзивних ресурсних центрів з 0,0% до 89,7% [17]. Показники довірчих фондів та неподаткових надходжень істотно не змінилися. Це свідчить про те, що попри оптимізацію місцевого самоврядування через приєднання поселень до територіальних громад та їх об'єднання, залишаються проблеми у функціонуванні територіальних громад.

Зокрема, проблемним аспектом є розподіл ресурсів. Ідея окремого поселення відображає концепцію, що об'єднання різних населених пунктів дозволяє оптимізувати ресурси та збільшити джерела доходів, а також ефективніше їх витратити. Водночас не всі громади можуть забезпечити розвиток поселень на даній території, що пов'язано з демографічними показниками, рівнем зайнятості та безробіття, економічними показниками та наявністю соціальної інфраструктури. Територіальні одиниці з низькими доходами потребують державних субсидій, оскільки соціально-економічна ситуація може погіршитися після об'єднання [21].

Залучення інвестицій також є проблемним аспектом функціонування громад. На місцевому рівні складно залучати інвестиції, оскільки потрібні встановлені механізми, а для залучення коштів партнерів необхідно переконати їх у вигідності таких інвестицій. Якщо територія має розвинену інфраструктуру, людський потенціал, природні та інші ресурси, залучити інвесторів відносно легко; малі громади, що не мають сильних ресурсів, стикаються з труднощами [26].

Крім того, мало громад мають можливість покращувати інфраструктуру, включно з комунальною, дорожньою та соціальною інфраструктурою. Проблемним аспектом є об'єкти нерухомості, будівництво яких займає тривалий час і втрачає значення через реорганізацію інших об'єктів. Зокрема, це освітні та медичні заклади, які можуть не завершитися через брак бюджетних коштів або скорочення кількості відповідних установ у системі.

Отже, якщо поселення було об'єднано з іншою громадою, потреба у розміщенні там лікарні втрачається.

Функціонування громад сприяє співпраці між різними громадами. Проте проблемним аспектом є те, що такі громади можуть не мати достатніх доходів і ресурсів для мінімальних кроків до досягнення бажаних результатів. Тому державна підтримка в цьому випадку важлива, оскільки така співпраця може бути корисною для одних громад, а для інших – недоступною або невигідною [16].

Отже, можна стверджувати, що попри здатність громад ефективно функціонувати, виконувати повноваження органів місцевого самоврядування та забезпечувати розвиток соціально-економічної ситуації в регіоні, державна

допомога для них є важливою, оскільки допомагає вирішувати проблеми з недостатніми ресурсами.

Висновки. Питання місцевого самоврядування в Україні є ключовим у контексті процесів глобалізації, що впливають на країну.

Аналіз літератури щодо практичних аспектів місцевого самоврядування в контексті функціонування громад в Україні показав, що немає єдиної позиції дослідників щодо ефективності функціонування громад.

Практичне дослідження показало, що незважаючи на позитивні зміни після впровадження децентралізації та покращення розвитку регіонів із створенням громад, існують проблеми практичного значення, які потребують швидкого вирішення.

Серед проблем територіальних громад виділяють: нестачу ресурсів, питання інвестицій, труднощі у співпраці між громадами та проблеми інфраструктури.

Вирішення цих проблем потребує комплексного впровадження глибокої співпраці між державою та громадами, створення програм підтримки «депресивних регіонів», залучення фахівців у громади з недостатнім людським ресурсом, розвитку співпраці між громадами та залучення іноземних інвестицій.

Кожна громада має орієнтуватися на отримання реальних показників, а не на демонстрацію кращого результату, приховуючи свої проблеми або показуючи некоректні дані. Лише так можна досягти ефективної організації місцевого самоврядування та сприяти розвитку територіальних громад.

Список використаних джерел:

1. Golosnichenko D., Rybak O.D. Organizational and legal status of territorial communities in Ukraine. *Legal Ukraine*. 2020. № 8, С. 33–43. DOI: [https://doi.org/10.37749/2308-9636-2020-8\(212\)-4](https://doi.org/10.37749/2308-9636-2020-8(212)-4) (дата звернення: 10.11.2025).
2. European Charter of Local Self-Government. URL: <https://rm.coe.int/european-charter-for-local-self-government-english-version-pdf-a6-59-p/16807198a3> (дата звернення: 03.12.2025).
3. Pertoldi M., Fioretti C., Guzzo F., Testori G., De Bruijn M., Ferry M., Kah S., Servillo L., Windisch S. Handbook of Territorial and Local Development Strategies. *Luxembourg: Publications Office of the European Union*, 2022. 192 p. DOI: <https://doi.org/10.2760/57919> (дата звернення: 03.12.2025).
4. Sychenko V.V., Tarasenko T.M., Pugach A.M. Influence of Decentralization on Statutory Rule-making of the United Territorial Communities. *Public Administration and Regional Development*, 2019. Вип. 5, Р. 559–580. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/144> (дата звернення: 07.12.2025).
5. Yaroshenko I. Essence and Types of Territorial Community: Analyzing the Theoretical Aspects. *Business Inform*, 2021. № 7, Р. 134–145.
6. Баймуратов М. О. Територіальна громада у національному та міжнародному вимірах. *Вісник Маріупольського державного університету*. Серія: Право, 2017. Вип. 13. С. 121-132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmd_u_pr_2017_13_19 (дата звернення: 03.07.2025).
7. Беновська Л.Я. Територіальна громада як суб'єкт регулювання розвитку територій: теоретичні аспекти. *Регіональна економіка*, 2018. № 1. С. 30-39. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000969992> (дата звернення: 03.12.2025).
8. Безпалько О.М. Роль територіальних громад у забезпеченні місцевого

економічного розвитку: теоретичні засади дослідження. *Економіка і організація управління*, 2019. Вип. 1. С. 116–123. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7072/7101> (дата звернення: 15.12.2025).

9. Бобровський О.І. Територіальні громади як суб'єкти публічного управління первісних територіальних ланок суспільства. *Науковий вісник: державне управління*, 2020. № 2. С. 32-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2020_2_5 (дата звернення: 15.12.2025).

10. Бойко О. Статус територіальних громад в Україні. *Право та державне управління*, 2021. Вип. 1. С. 16-20. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.1.2> (дата звернення: 03.11.2025).

11. Бориславська О. Важливий крок у розвитку доктрини виборчого права в Україні. *Український часопис конституційного права*, 2024. С. 73-74.

12. Гайдар М. До питання конституційно-правового врегулювання статусу об'єднаних територіальних громад в Україні. *Актуальні проблеми держави і права*, 2019. Вип. 83. С. 21–28. URL: <http://www.apdr.in.ua/v83/5.pdf> (дата звернення: 03.11.2025).

13. Конституція України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 01.12.2025).

14. Ладонько Л. Роль та функції місцевого самоврядування в системі публічної влади України. *Теорія та практика державного управління*, 2016. Вип. 4. С. 157-162.

15. Мальчин Ю. Проблеми розвитку місцевого самоврядування в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Історичні науки*, 2017. Т. 28(67). № 1. С. 25-31.

16. Ноцик А.І. Аналіз нормативно-правових засад організації та функціонування добровільної об'єднаної територіальної громади в Україні. *Київський часопис права*, 2024. № 1. С. 191–195. URL: <https://kyivchasprava.kneu.in.ua/index.php/kyivchasprava/article/download/422/408/9> (дата звернення: 03.12.2025).

17. Обласний бюджет Черкаської області. <https://openbudget.gov.ua/local-budget/2310000000/info/indicators> (дата звернення: 11.11.2025).

18. Панчишин Р. Окремі питання систематизації функцій об'єднаної територіальної громади. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2018. № 52 (том 1). С. 91-102.

19. Піддубна В. Деякі правові аспекти територіальної громади як суб'єкта права. *Аналітично-порівняльне правознавство*, 2024. Вип. 1. С. 345–350. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.06.56> (дата звернення: 03.11.2025).

20. Попрошаєва О.А., Шулепова О.О. Характеристика правового статусу територіальної громади як первинного суб'єкта місцевого самоврядування. *Юридичний науковий електронний журнал*, 2023. Вип. 3. С. 101-105. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-3/22> (дата звернення: 03.11.2025).

21. Потапенко С. Правовий статус територій територіальних громад у системі адміністративно-територіального устрою України. *Право України*, 2021. 12, 226–241.

22. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 5 лютого 2015р. No. 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 09.11.2025).

23. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 11.11.2025).

24. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17 червня 2014 р. No. 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1508-18> (дата звернення: 11.11.2025).

25. Тарасенко Т. Територіальна громада як юридична особа публічного права: загальні проблеми теорії та практики. *Аспекти публічного управління*, 2023. Вип. 11(2), 31–

39. DOI: <https://doi.org/10.15421/152316> (дата звернення: 03.11.2025).

26. Шевченко А.О. Способи утворення та компетенція територіальних громад. *Юридичний часопис Національної академії внутрішніх справ*, 2017. Вип. 3, 332–343. URL: <https://lawjournal.com.ua/en/article/read/sposobi-utvorennya-ta-kompetentsiya-teritorialnikh-gromad> (дата звернення: 03.12.2025).

References:

1. Golosnichenko, D. & Rybak, O. (2020). Organizational and legal status of territorial communities in Ukraine. *Legal Ukraine*. 8, 33–43. DOI: [https://doi.org/10.37749/2308-9636-2020-8\(212\)-4](https://doi.org/10.37749/2308-9636-2020-8(212)-4) [in Ukrainian].
2. European Charter of Local Self-Government. Retrieved from: <https://rm.coe.int/european-charter-for-local-self-government-english-version-pdf-a6-59-p/16807198a3> [in European Union].
3. Pertoldi, M., Fioretti, C., Guzzo, F., Testori, G., De Bruijn, M., Ferry, M., Kah, S., Servillo, L. & Windisch, S. (2022). Handbook of territorial and local development strategies. *Publications Office of the European Union*. DOI: <https://doi.org/10.2760/57919> [in European Union].
4. Sychenko, V.V., Tarasenko, T.M. & Puhach, A.M. (2019). Influence of decentralization on statutory rule-making of united territorial communities. *Public Administration and Regional Development*. 5, 559–580. Retrieved from: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/144> [in Ukrainian].
5. Yaroshenko, I. (2021). Essence and types of territorial community: Analyzing the theoretical aspects. *Business Inform.* (7), 134–145. [in Ukrainian].
6. Baimuratov, M.O. (2017). Terytorialna hromada u natsionalnomu ta mizhnarodnomu vymirakh [Territorial community in national and international dimensions]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Pravo*, 13, 121–132. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu_pr_2017_13_19 [in Ukrainian].
7. Benovska, L.Ya. (2018). Terytorialna hromada yak subiekt rehuliuвання rozvytku terytorii: teoretychni aspekty [Territorial community as a subject of territorial development regulation: theoretical aspects]. *Rehionalna ekonomika*. 1, 30–39. Retrieved from: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000969992> [in Ukrainian].
8. Bezpalko, O.M. (2019). Rol terytorialnykh hromad u zabezpechenni mistsevoho ekonomichnoho rozvytku: teoretychni zasady doslidzhennia [The role of territorial communities in ensuring local economic development: theoretical foundations of the study]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 1, 116–123. Retrieved from: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7072/7101> [in Ukrainian].
9. Bobrovskiy, O.I. (2020). Terytorialni hromady yak subiekty publicznego upravlinnia pervisnykh terytorialnykh lanok suspilstva [Territorial communities as subjects of public administration of the primary territorial units of society]. *Naukovyi visnyk: derzhavne upravlinnia*. 2, 32–44. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2020_2_5 [in Ukrainian].
10. Boiko, O. (2021). Status terytorialnykh hromad v Ukraini [Status of territorial communities in Ukraine]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia* (1), 16–20. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.1.2> [in Ukrainian].
11. Boryslavska, O. (2024). Vazhlyvyi krok u rozvytku doktryny vyborchoho prava v Ukraini [An important step in the development of the doctrine of electoral law in Ukraine]. *Ukrainskyi chasopys konstytutsiinoho prava*. 73–74. [in Ukrainian].
12. Haidar, M. (2019). Do pytannia konstytutsiino-pravovoho vrehuliuвання statusu obiednanykh terytorialnykh hromad v Ukraini [On the issue of constitutional and legal regulation of the status of amalgamated territorial communities in Ukraine]. *Aktualni problemy derzhavy i prava*. 83, 21–28. Retrieved from: <http://www.apdp.in.ua/v83/5.pdf> [in Ukrainian].
13. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine] (1996). *Verkhovna Rada of Ukraine*

: No. 254k/96-VR. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].

14. Ladonko, L. (2016). Rol ta funktsii mistsevoho samovriaduvannia v systemi publichnoi vlady Ukrainy [Role and functions of local self-government in the system of public power in Ukraine]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. 4, 157–162. [in Ukrainian].

15. Malchyn, Yu. (2017). Problemy rozvytku mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini [Problems of local self-government development in Ukraine]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho*. 28(1), 25–31. [in Ukrainian].

16. Notsyk, A. I. (2024). Analiz normatyvno-pravovykh zasad orhanizatsii ta funktsionuvannia dobrovilnoi obiednanoi terytorialnoi hromady v Ukraini [Analysis of the regulatory and legal frameworks for the organization and functioning of a voluntary amalgamated territorial community in Ukraine]. *Kyivskyi chasopys prava*. 1), 191–195. [in Ukrainian].

17. Open Budget. (n.d.). Oblasnyi biudzheth Cherkaskoi oblasti [Regional Budget of Cherkasy Region]. Retrieved from: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/2310000000/info/indicators> [in Ukrainian].

18. Panchyshyn, R. (2018). Okremi pytannia systematyzatsii funktsii obiednanoi terytorialnoi hromady [Certain issues of systematization of functions of the amalgamated territorial community]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. 52, 91–102. [in Ukrainian].

19. Piddubna, V.V. (2024). Deiaki pravovi aspekty terytorialnoi hromady yak subiekta prava [Some legal aspects of the territorial community as a subject of law]. *Analychno-porivnialne pravoznavstvo*. 1, 345–350. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.06.56> [in Ukrainian].

20. Poproshaieva, O.A., & Shulepova, O.O. (2023). Kharakterystyka pravovoho statusu terytorialnoi hromady yak pervynnoho subiekta mistsevoho samovriaduvannia [Characteristics of the legal status of the territorial community as a primary subject of local self-government]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*. 3, 101–105. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-3/22> [in Ukrainian].

21. Potapenko, S. (2021). Pravovy status terytorii terytorialnykh hromad u systemi administratyvno-terytorialnoho ustroiu Ukrainy [Legal status of the territories of territorial communities in the system of administrative-territorial structure of Ukraine]. *Pravo Ukrainy*. 12, 226–241. [in Ukrainian].

22. Pro dobrovilne obiednannia terytorialnykh hromad [On Voluntary Association of Territorial Communities] (2015). *Verkhovna Rada of Ukraine*. No. 157-VIII. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> [in Ukrainian].

23. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini [On Local Self-Government in Ukraine]. (1997). *Verkhovna Rada of Ukraine*. No. 280/97-VR. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].

24. Pro spivrobotnytstvo terytorialnykh hromad [On Cooperation of Territorial Communities]. (2014). *Verkhovna Rada of Ukraine*. No. 1508-VII. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1508-18> [in Ukrainian].

25. Tarasenko, T. (2023). Terytorialna hromada yak yurydychna osoba publichnoho prava: zahalni problemy teorii ta praktyky [Territorial community as a legal entity of public law: general problems of theory and practice]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. 11(2), 31–39. DOI: <https://doi.org/10.15421/152316> [in Ukrainian].

26. Shevchenko, A.O. (2017). Sposoby utvorennia ta kompetentsiia terytorialnykh hromad [Methods of formation and competence of territorial communities]. *Yurydychnyi chasopys Natsionalnoi akademii vnutrishnikh sprav*. 3, 332–343. Retrieved from: <https://lawjournal.com.ua/en/article/read/sposobi-utvorenniya-ta-kompetentsiya-teritorialnykh-gromad> [in Ukrainian].

УДК 005.7:004

<https://doi.org/10.31652/2786-6068-2025-6-19-30>

Оксана Зелінська

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла
Коцюбинського,
кандидат технічних наук, доцент кафедри публічного управління та
менеджменту

e-mail: zelinska.oksana@vspu.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>

РЕІНЖИНІРИНГ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Анотація. У статті досліджено теоретико-методологічні засади та практичні аспекти реінжинірингу й оптимізації бізнес-процесів підприємства в контексті цифрової трансформації. Обґрунтовано, що сучасні виклики глобалізації, посилення конкуренції та стрімкий розвиток технологій вимагають від підприємств переходу від локальних, фрагментарних покращень до фундаментального переосмислення діяльності на засадах процесного підходу. Уточнено сутність понять «бізнес-процес», «реінжиніринг бізнес-процесів» та «оптимізація», визначено їх ключові відмінності, що дозволяє розмежувати стратегії інкрементальних і радикальних змін. Систематизовано принципи реінжинірингу, зокрема горизонтальне та вертикальне стиснення процесів, децентралізацію відповідальності, інтеграцію робіт та орієнтацію на клієнта. Розглянуто еволюцію підходів до вдосконалення процесів: від класичного тейлоризму з його жорсткою ієрархією до сучасних концепцій (Lean, Six Sigma, X-інжиніринг), які акцентують увагу на створенні цінності та міжорганізаційній взаємодії. Особливу увагу приділено ролі цифрових технологій (ERP, BPM-системи, RPA, Big Data, AI) як ключового драйвера радикальних змін, що дозволяють не просто автоматизувати існуючі операції, а створювати принципово нові моделі ведення бізнесу.

Запропоновано інтегрований підхід до вибору стратегії вдосконалення (інкрементальна оптимізація чи радикальний реінжиніринг) залежно від стадії життєвого циклу підприємства та факторів зовнішнього середовища. Розроблено авторську процедуру проведення реінжинірингу на засадах X-інжинірингу, яка включає аналіз зовнішніх і внутрішніх процесів, перепроєктування та моніторинг результатів. Доведено, що успішна реалізація запропонованого підходу забезпечує підвищення операційної ефективності, скорочення витрат, зростання продуктивності та посилення конкурентних позицій підприємства в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: бізнес-процес, реінжиніринг, оптимізація, цифрова трансформація, процесний підхід, BPMN, X-інжиніринг, ефективність підприємства.

Oksana Zelinska

REENGINEERING AND OPTIMIZATION OF ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract. The article examines the theoretical and methodological foundations and practical aspects of business process reengineering and optimization in the context of digital transformation. It substantiates that contemporary challenges of globalization, intensifying competition, and rapid technological development necessitate a shift for enterprises from local, fragmented improvements towards a fundamental rethinking of activities based on a process-oriented approach. The essence of the concepts «business process», «business process reengineering» and «optimization» is clarified, and their key differences are identified, which allows distinguishing between incremental and radical change strategies. The principles of reengineering are systematized, including horizontal and vertical process compression, decentralization of responsibility, integration of work and customer orientation. The evolution of approaches to process improvement is considered: from classical Taylorism with its rigid hierarchy to modern concepts (Lean, Six Sigma, X-engineering) that emphasize value creation and inter-organizational interaction. Special attention is paid to the role of digital technologies (ERP, BPM systems, RPA, Big Data, AI) as a key driver of radical change, enabling not merely the automation of existing operations but the creation of fundamentally new business models.

An integrated approach is proposed for selecting an improvement strategy (incremental optimisation or radical re-engineering) depending on the stage of the enterprise's life cycle and external environmental factors. An author's procedure for conducting reengineering based on the principles of X-engineering is developed, which includes the analysis of external and internal processes, redesign, and monitoring of results. It has been demonstrated that the successful implementation of the proposed approach leads to improved operational efficiency, reduced costs, increased productivity and a stronger competitive position for the company in the digital economy.

Keywords: business process, reengineering, optimization, digital transformation, process approach, BPMN, X-engineering, enterprise efficiency.

Постановка проблеми. Сучасне ринкове середовище характеризується високим рівнем нестабільності, глобалізацією економічних зв'язків, стрімким розвитком технологій та зростанням вимог споживачів. У цих умовах традиційні, переважно функціональні, моделі управління підприємствами демонструють недостатню ефективність. Вони часто призводять до фрагментарності діяльності, дублювання функцій, повільності прийняття рішень та зниження здатності швидко реагувати на зміни. Як слушно зазначають дослідники, «безперервні зміни в промислових технологіях, ринках збуту та потреби клієнтів безпосередньо впливають на діяльність господарюючих суб'єктів і її результати» [10]. У відповідь на ці виклики

виникла необхідність переходу до процесного управління, де ключовим об'єктом стає бізнес-процес, а головною метою - створення цінності для клієнта. При цьому особливого значення набувають методи радикального оновлення діяльності, серед яких чільне місце посідає реінжиніринг бізнес-процесів (БПР), особливо в контексті цифрової трансформації, яка виступає не лише інструментом, а й каталізатором глибоких змін.

Аналіз джерел та останніх досліджень. Теоретичні основи реінжинірингу були закладені в роботах М. Хаммера, Дж. Чампі, Т. Давенпорта, які визначили його як фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення стрибкоподібних покращень у ключових показниках діяльності [4]. Розвиток ідей процесного підходу знайшов відображення у працях вітчизняних науковців: О.О. Гавриша, В.Г. Герасимчука, Л.Є. Довгань, П.В. Кутелева, І.І. Мазура та інших. Проблематику реінжинірингу в контексті антикризового управління досліджували М.О. Кривоконь та А.І. Ковальов [8; 7]. Питанням моделювання бізнес-процесів та застосування сучасних інформаційних технологій присвячені роботи В.С. Пономаренка, С.М. Олексина, Н.І. Чухрай [9, 11, 14]. Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, потребують подальшого дослідження питання вибору оптимальної стратегії вдосконалення (інкрементальна оптимізація чи радикальний реінжиніринг) в умовах цифрової трансформації, а також розробки інтегрованих підходів, що враховують специфіку різних галузей та стадій життєвого циклу підприємства.

Мета статті полягає в узагальненні теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо застосування реінжинірингу й оптимізації бізнес-процесів підприємства в умовах цифрової трансформації для підвищення ефективності його операційної діяльності та конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу. Діяльність будь-якого підприємства можна представити як сукупність бізнес-процесів. Узагальнення джерел дозволяє визначити бізнес-процес як логічно впорядковану, повторювану сукупність взаємопов'язаних дій, що перетворюють входи на виходи, створюючи цінність для споживача (внутрішнього чи зовнішнього) [13]. Ключовими характеристиками бізнес-процесу є цілеспрямованість, повторюваність, чітка структура, наявність входу та виходу, а також вимірюваність результатів. Для ефективного управління важливою є класифікація процесів. За роллю в організації вони поділяються на: основні (створюють безпосередню цінність для клієнта), допоміжні (підтримують основні процеси) та управлінські (забезпечують стратегічне управління) [13]. Така класифікація дозволяє визначити пріоритетні зони для вдосконалення.

Бізнес-процеси також можна класифікувати за рівнем деталізації: макропроцеси (охоплюють широку сферу діяльності), мезопроцеси (окремі великі блоки) та мікропроцеси (детальні операції та процедури). Важливим для управління є виділення власника процесу - особи або підрозділу, відповідального за його виконання та результат. Такий підхід дозволяє створити матрицю відповідальності (RACI), яка чітко розподіляє ролі: Responsible (виконавець), Accountable (відповідальний), Consulted

(консультант), Informed (інформований). Застосування матриці відповідальності сприяє уникненню дублювання функцій та підвищує прозорість виконання процесів.

Еволюція підходів до вдосконалення процесів. Історично першим масовим підходом була система Ф. Тейлора, яка базувалася на жорсткому поділі праці та спеціалізації. Однак її недоліки - механістичне сприйняття працівника, авторитарність, надмірна стандартизація - стали очевидними в умовах сучасної економіки знань [13]. На зміну їй прийшли концепції, що роблять акцент на постійному вдосконаленні. Сучасні підходи до вдосконалення бізнес-процесів можна розділити на дві групи: інкрементальні (поступові) та радикальні (проривні) [5].

Поступовий підхід (Lean, Kaizen) передбачає безперервне, невеликими кроками, покращення існуючих процесів. Його мета - усунення втрат (зайвих запасів, очікувань, зайвих переміщень тощо) та підвищення якості. Переваги цього підходу: низький ризик, мінімальні витрати, залучення персоналу. Однак він не здатен забезпечити прорив у показниках, коли процес є глибоко застарілим [5]. Методологія Lean базується на ідентифікації та усуненні семи видів втрат (muda): перевиробництво, очікування, зайве транспортування, зайва обробка, зайві запаси, зайві рухи, дефекти. Kaizen, своєю чергою, передбачає постійне залучення всіх працівників до процесу вдосконалення через малі, але регулярні покращення.

Радикальний підхід - реінжиніринг бізнес-процесів (БПР) - спрямований на фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування процесів. Метою є досягнення стрибкоподібного покращення ключових показників: вартості, якості, швидкості, сервісу. М. Хаммер визначає БПР як «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення корінних поліпшень в основних показниках діяльності підприємства» [4, с. 36].

Принципи та завдання реінжинірингу. Узагальнення наукових підходів дозволяє виділити ключові принципи БПР [4; 5; 14]:

- інтегрування процесів: об'єднання кількох робіт в одну, створення кейс-менеджерів, які відповідають за весь процес. Це дозволяє зменшити кількість передач задач між виконавцями та скоротити час виконання;
- горизонтальне стиснення: зменшення кількості учасників процесу та часу його виконання за рахунок усунення зайвих ланок та паралельного виконання операцій;
- вертикальне стиснення (децентралізація): передача повноважень на прийняття рішень виконавцям, що зменшує кількість управлінських рівнів та прискорює реакцію на зміни;
- диверсифікація процесів: створення різних версій процесу для різних ситуацій (простих та складних випадків), замість універсального, але громіздкого. Це дозволяє оптимізувати ресурси та підвищити якість обслуговування;
- використання інформаційних технологій: технології виступають не як інструмент автоматизації старих процесів, а як ключ до реалізації

принципово нових способів роботи. ІТ дозволяють створювати нові архітектури процесів, які раніше були неможливими;

- орієнтація на зовнішнє середовище (X-інжиніринг): поширення реінжинірингу за межі підприємства, включення до процесу змін постачальників, партнерів та клієнтів [6]. Це дозволяє створити цілісний ланцюг створення цінності, що охоплює всю екосистему бізнесу.

Основними завданнями БПР є: зміна організаційної структури з функціональної на процесну; формування нової системи мотивації, орієнтованої на результат процесу; створення корпоративної культури, націленої на задоволення потреб клієнта; впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для кожного процесу; забезпечення прозорості та контролю за виконанням процесів [10].

Реінжиніринг та цифрова трансформація. Цифрова трансформація є потужним каталізатором реінжинірингу. Сучасні технології дозволяють вийти за межі локальних покращень і створити нову архітектуру бізнесу. Інструментами такої трансформації виступають [5; 12]:

- ERP-системи (Enterprise Resource Planning): інтеграція всіх функцій підприємства в єдине інформаційне середовище. Вони забезпечують єдиний простір даних, що дозволяє уникнути розривів між підрозділами та створити наскрізні процеси.

- BPM-системи (Business Process Management): платформи для моделювання, автоматизації та моніторингу процесів (наприклад, Camunda, Bizagi). Вони дозволяють візуалізувати процеси в нотації BPMN, автоматизувати маршрутизацію завдань та відстежувати їх виконання в реальному часі.

- RPA (Robotic Process Automation): програмні роботи для автоматизації рутинних операцій. RPA дозволяє автоматизувати повторювані завдання, що виконуються людиною, без необхідності зміни існуючих інформаційних систем.

- Big Data та AI: аналітика великих даних для прогнозування, виявлення прихованих закономірностей та оптимізації процесів у реальному часі. Штучний інтелект може використовуватися для прийняття рішень на основі даних, що значно підвищує ефективність.

- Low-code/No-code платформи: інструменти, що дозволяють створювати та змінювати процеси без глибоких знань програмування, що прискорює впровадження змін та зменшує залежність від ІТ-відділу.

Як показує досвід, успішний реінжиніринг вимагає не просто автоматизації існуючих процесів (що, за словами Хаммера, лише прискорює виконання помилок), а саме їх радикального перепроєктування з використанням можливостей нових технологій [4]. Прикладом може слугувати трансформація Amazon, яка поєднала ERP/CRM, роботизацію складів та аналітику даних для створення нової моделі логістики та обслуговування клієнтів [12]. Іншим прикладом є компанія «Нова Пошта», яка поетапно впровадила автоматизацію сортувальних ліній та систему відстеження вантажів у реальному часі, що дозволило суттєво скоротити час доставки та підвищити точність обробки

відправлень.

Методологія проведення реінжинірингу та вибір стратегії. Аналіз існуючих методик показує, що вони мають певні обмеження. Зокрема, класичний підхід Хаммера/Чампі зосереджений на внутрішніх процесах, що може призвести до відриву від ринкових реалій [6]. Тому актуальною є методологія X-інжинірингу, запропонована Дж. Чампі, яка поширює принципи реінжинірингу на взаємодію із зовнішнім середовищем. На основі цього підходу пропонується інтегрована процедура проведення БПР (табл. 1).

Таблиця 1. Процедура проведення реінжинірингу бізнес-процесів на засадах X-інжинірингу

| Етап | Зміст та завдання |
|--------------------------|---|
| 1. Бізнес-планування | Розроблення критеріїв необхідності БПР на основі бенчмаркінгу. Створення робочої групи. Визначення пріоритетних напрямів з урахуванням взаємодії із зовнішнім середовищем |
| 2. Запуск проекту | Визначення підходу до БПР з урахуванням концепції X-інжинірингу. Опис внутрішніх та зовнішніх процесів «як є» (As-Is) з використанням методів стратегічного аналізу (SWOT, GAP-аналіз). |
| 3. Перепроекування | Відбір та перепроекування внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів, моделювання «як має бути» (To-Be). Моніторинг перепроекованих процесів |
| 4. Перевірка результатів | Аналіз та контроль отриманих результатів. Відстеження змін зовнішнього середовища та їх відхилення від запланованих норм |
| 5. Прийняття рішення | Розроблення критеріїв оцінки ефективності БПР. Розроблення коригуючих дій та моделі безперервних покращень |

Джерело: складено автором на основі [4], [6]

Вибір стратегії вдосконалення - інкрементальної чи радикальної - залежить від контексту. Дослідники пропонують враховувати стадію життєвого циклу підприємства [6]. На етапах «зрілості» або «спаду» доцільним є антикризовий реінжиніринг для радикального оновлення, тоді як на етапах «створення» чи «зростання» ефективнішим може бути системний підхід до оптимізації та природний реінжиніринг окремих процесів.

Також важливим фактором вибору стратегії є стан зовнішнього середовища. У стабільному середовищі з передбачуваними змінами доцільною є інкрементальна оптимізація. У турбулентному, висококонкурентному середовищі, де потрібна швидка адаптація, радикальний реінжиніринг стає критично необхідним.

Інструментарій моделювання бізнес-процесів. Для успішного проведення реінжинірингу важливим є використання сучасних інструментів моделювання. Найбільш поширеними є:

- BPMN (Business Process Model and Notation): стандартна нотація для графічного моделювання процесів. Вона включає події, завдання, шлюзи, потоки, що дозволяє детально описати алгоритм виконання процесу. BPMN зрозуміла як для бізнесу, так і для IT-фахівців, що робить її ідеальною для спільної роботи.

- IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling): методологія функціонального моделювання, яка показує "що" робиться, хто виконує, які ресурси використовуються та які правила регулюють процес. IDEF0 зручна для високорівневого аналізу та ієрархічної декомпозиції процесів.

- eEPC (event-driven Process Chain): подійно-функціональні діаграми, які використовуються для моделювання процесів у системі ARIS. Вони поєднують події, функції та логічні оператори, дозволяючи створити детальну модель процесу.

- VSM (Value Stream Mapping): метод візуалізації матеріальних та інформаційних потоків, спрямований на виявлення втрат та часу очікування. VSM дозволяє побачити "вузькі місця" та оптимізувати потік створення цінності.

Комбінування цих інструментів дозволяє створити комплексну модель процесів підприємства, що є основою для подальшого перепроєктування та автоматизації.

Успішне впровадження реінжинірингу вимагає врахування низки практичних аспектів. По-перше, необхідна підтримка вищого керівництва, яке має виступати спонсором змін. По-друге, важливим є формування міжфункціональної команди, яка має повноваження та ресурси для реалізації проекту. По-третє, необхідно забезпечити належну комунікацію з персоналом, пояснюючи цілі змін та їх переваги.

Поширеними помилками при проведенні реінжинірингу є [6; 12]:

- спроба покращити, а не радикально змінити процес;
- відсутність чіткої стратегії та розуміння цілей змін;
- недостатнє ресурсне забезпечення (час, бюджет, кваліфіковані кадри);
- ігнорування людського фактору та опору змінам;
- затягування процесу впровадження (реінжиніринг має бути швидким, щоб не втратити імпульс).

Для уникнення цих помилок доцільно використовувати пілотне впровадження на окремому процесі, що дозволяє відпрацювати методологію та зменшити ризики перед масштабуванням.

Розвиток цифрової економіки та перехід до концепцій Індустрії 4.0 і 5.0 вносять суттєві корективи в методологію реінжинірингу бізнес-процесів. Якщо Індустрія 4.0 фокусується на автоматизації, інтеграції та створенні «розумних» виробництв (smart factories), то Індустрія 5.0 додає до цього акцент на людиноцентризм, сталість та стійкість (resilience) бізнес-моделей.

Вплив гіперавтоматизації на реінжиніринг. Концепція гіперавтоматизації (hyperautomation), визначена Gartner як один із ключових технологічних трендів, передбачає не просто автоматизацію окремих завдань, а комплексне застосування поєднання різних технологій: RPA (роботизованої автоматизації процесів), машинного навчання, штучного інтелекту, BPM-систем та інструментів управління робочими процесами. У контексті реінжинірингу гіперавтоматизація дозволяє:

- автоматично виявляти «вузькі місця» та відхилення в реальному

часі за допомогою process mining (добування процесів);

- створювати динамічні, адаптивні процеси, які змінюють свою логіку залежно від контексту (наприклад, на основі аналізу поведінки клієнта);
- скоротити цикл від ідеї до впровадження змін завдяки low-code/no-code платформам, які дозволяють швидко прототипувати та модифікувати процеси без залучення програмістів.

Таким чином, сучасний реінжиніринг перетворюється з разового проекту на безперервний процес адаптації, де цифрові інструменти дозволяють постійно вдосконалювати бізнес-модель.

Process mining як інструмент діагностики для реінжинірингу. Одним із найбільш значущих інструментів, що змінюють підхід до реінжинірингу, є process mining (добування процесів). На відміну від традиційного моделювання «як є» (As-Is), яке часто базується на суб'єктивних думках співробітників, process mining використовує фактичні дані з інформаційних систем (логи подій, транзакції) для автоматичного відтворення реальних бізнес-процесів. Це дозволяє:

- виявити приховані відхилення та нерегламентовані шляхи виконання процесів;
- визначити реальний час виконання операцій та місця накопичення черг;
- ідентифікувати неефективні ланки, які не були очевидними при традиційному аналізі.

Застосування process mining перед початком реінжинірингу дозволяє перейти від гіпотетичних припущень до обґрунтованих рішень на основі фактичних даних, що значно підвищує ймовірність успіху проекту. Інструменти process mining (наприклад, Celonis, UiPath Process Mining) інтегруються з BPM-системами, створюючи замкнутий цикл: аналіз реального процесу → виявлення проблем → перепроєктування → впровадження → моніторинг → повторний аналіз.

Людиноцентричний підхід у реінжинірингу епохи 5.0. Концепція Індустрії 5.0 повертає фокус на людину як центральний елемент виробничих та управлінських систем. У контексті реінжинірингу це означає відхід від підходу «оптимізація ціною звільнення» до підходу «розширення можливостей працівника». Сучасний реінжиніринг має враховувати:

- підвищення кваліфікації (upskilling) та перекваліфікацію (reskilling) персоналу для роботи з новими цифровими інструментами;
- автономію та відповідальність виконавців, які отримують доступ до аналітичних даних та можливість приймати рішення на місці;
- ергономіку цифрових робочих місць, яка зменшує когнітивне навантаження та підвищує задоволеність працею.

Таким чином, успішний реінжиніринг в епоху 5.0 - це не лише технологічна трансформація, а й соціально-гуманітарний проект, спрямований на створення середовища, де людина і технології взаємодіють для досягнення спільних цілей.

Оцінка результатів реінжинірингу має бути комплексною, охоплюючи як

фінансові, так і нефінансові аспекти. Для цього доцільно використовувати систему збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), яка дозволяє оцінити вплив змін на чотирьох ключових рівнях:

Таблиця 2. Система збалансованих показників для оцінки реінжинірингу

| Перспектива | Типові KPI | Очікувані зміни |
|----------------------|---|---|
| Фінансова | ROI, операційні витрати, рентабельність активів | Зниження витрат на 20-50%, зростання прибутку |
| Клієнтська | NPS, CSAT, час виконання замовлення, частка ринку | Скорочення часу доставки у 2-5 разів, підвищення лояльності |
| Внутрішні процеси | Cycle Time, продуктивність, рівень дефектів, точність прогнозування | Зменшення тривалості циклу на 30-70%, зниження дефектів |
| Навчання та розвиток | Кількість навчань, рівень автоматизації, індекс інноваційності | Підвищення кваліфікації, зростання залученості персоналу |

Джерело: складено автором на основі [6], [13]

Застосування BSC дозволяє уникнути односторонньої оцінки, коли покращення фінансових показників досягається за рахунок погіршення якості обслуговування або зниження мотивації персоналу. Важливим є також встановлення цільових значень KPI до початку проекту реінжинірингу та їх регулярний моніторинг після впровадження змін.

Реінжиніринг як радикальний метод змін пов'язаний зі значними ризиками. Узагальнення досвіду дозволяє виділити основні групи ризиків та запропонувати способи їх мінімізації:

Таблиця 3. Ризики реінжинірингу та способи їх мінімізації

| Група ризиків | Конкретні ризики | Способи мінімізації |
|---------------|--|--|
| Стратегічні | Невірний вибір процесів для реінжинірингу, невідповідність стратегії | Чітке стратегічне планування, використання бенчмаркінгу, залучення вищого керівництва |
| Організаційні | Опір персоналу, втрата ключових співробітників, конфлікти між підрозділами | Комунікаційна кампанія, залучення персоналу до проекту, програми мотивації, управління змінами (Change Management) |
| Технологічні | Невдалий вибір IT-рішень, проблеми з інтеграцією | Пілотне впровадження, використання гнучких методологій (Agile), залучення |

| Група ризиків | Конкретні ризики | Способи мінімізації |
|---------------|--|--|
| | систем, перевищення бюджету | незалежних експертів |
| Проектні | Затягування термінів, перевищення бюджету, відсутність чітких КРІ | Детальне планування, регулярний моніторинг прогресу, призначення відповідального власника проекту |
| Культурні | Невідповідність нових процесів корпоративній культурі, втрата довіри | Поступові зміни, навчання персоналу, лідерство керівників, формування культури безперервного вдосконалення |

Джерело: складено автором на основі [5], [12]

Важливим елементом управління ризиками є створення багатофункціональної команди проекту, яка включає представників усіх зацікавлених сторін: керівництва, IT-відділу, операційних підрозділів, HR, а також зовнішніх консультантів, які мають досвід проведення подібних трансформацій.

Висновки. В умовах цифрової трансформації ефективність підприємства безпосередньо залежить від здатності до управління бізнес-процесами. Процесний підхід стає основою сучасного менеджменту, забезпечуючи орієнтацію на клієнта та прозорість діяльності.

Вдосконалення бізнес-процесів може відбуватися двома шляхами: інкрементальною оптимізацією (Lean, Kaizen), що мінімізує ризики, або радикальним реінжинірингом, який дозволяє досягти проривних покращень. Вибір стратегії залежить від стадії життєвого циклу підприємства, стану його процесів та конкурентного середовища.

Реінжиніринг бізнес-процесів ґрунтується на принципах інтеграції, стиснення, децентралізації та широкого використання інформаційних технологій. Ключовим є розширення його меж за рахунок X-інжинірингу, що передбачає перебудову не лише внутрішніх, а й зовнішніх процесів у взаємодії зі стейкхолдерами.

Успішна реалізація реінжинірингу вимагає дотримання чіткої процедури, яка включає етапи від бізнес-планування до постійного моніторингу результатів, та передбачає поєднання моделювання (BPMN, IDEF0) з цифровими інструментами автоматизації (ERP, RPA, AI).

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку галузевих моделей реінжинірингу, адаптованих до специфіки українських підприємств, та кількісну оцінку ефекту від впровадження цифрових рішень у рамках перепроектування процесів.

Список використаних джерел:

1. Celonis. Process Mining: The Missing Link in Digital Transformation. URL: <https://www.celonis.com> (дата звернення: 20.03.2026).
2. European Commission. Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and

resilient European industry. URL: https://commission.europa.eu/index_en (дата звернення: 20.03.2026).

3. Gartner. Hype Cycle for Business Process Management, 2024. URL: <https://www.gartner.com/en> (дата звернення: 20.03.2026).

4. Hammer M, Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution (Collins Business Essentials). Paperback. Illustrated, December 23, 2003. 332 с.

5. Гриненко В.В. Управління та удосконалення бізнес-процесів: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 147 с.

6. Дразниця С.А., Бондар Р.О., Овчинников О.О. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі як елемент управління ефективністю їх операційної діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2019. № 5. С. 103–107.

7. Ковальов А.І. Підвищення ефективності антикризового управління в корпоративному секторі на основі реінжинірингу бізнес-процесів. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2014. № 3(54). С. 124–130.

8. Кривоконь М.О. Основні положення реінжинірингу та концентрації виробництва як інструментів антикризового управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2014. № 2. С. 583–587.

9. Олексин С.М. Теоретико-методичні підходи до моделювання бізнеспроцесів у підприємствах оптової торгівлі. *Підприємництво і торгівля*, 2017. Вип. 21. С. 78–82.

10. Орликовський М.О. Новітні концепції управління ефективності діяльності сучасних підприємств. *Ефективна економіка*, 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3034> (дата звернення: 20.03.2026).

11. Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Знахур С.В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.

12. Продіус О.І., Найда Є.Д. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасна концепція управління. *Економіка і суспільство*, 2018. Вип. 19. С. 573–577.

13. Тульчинська С.О., Погребняк А.Ю. Управління бізнес-процесами підприємства: конспект лекцій. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2024. 156 с.

14. Чухрай Н.І., Матвій С.І. Реінжиніринг бізнес-процесів у централізації управління промисловим підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2015. № 3. С. 172–181.

References:

1. Celonis. (2023). Process Mining: The Missing Link in Digital Transformation. Retrieved from: <https://www.celonis.com> [in English].

2. European Commission. (2021). Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. Retrieved from: https://commission.europa.eu/index_en [in English].

3. Gartner. (2024). Hype Cycle for Business Process Management, 2024. Retrieved from: <https://www.gartner.com/en> [in English].

4. Hammer, M., & Champy, J. (2000). Reinzhiniring korporatsii: Manifest revolyutsii v biznese. 2003. 332 с. [in English].

5. Hrynenko, V.V. (2018). Upravlinnia ta udoskonalennia biznes-protseviv: konspekt lektsii [Business Process Management and Improvement: Lecture Notes]. Kharkiv: *KhNUMH* im. O. M. Beketova. [in Ukrainian].

6. Drazhnytsia, S.A., Bondar, R.O., & Ovchinnikov, O.O. (2019). Reinzhynirynh biznes-protseviv pidpryemstv optovoi torhivli yak element upravlinnia efektyvnistiu yikh operatsiinoi diialnosti [Business process reengineering of wholesale enterprises as an element of managing the efficiency of their operating activities]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 5, 103–107. [in Ukrainian].

7. Kovalev, A.I. (2014). Pidvyshchennia efektyvnosti antykrizovoho upravlinnia v korporatyvnomu sektori na osnovi reinzhynirynhu biznes-protseviv [Improving the efficiency of

anti-crisis management in the corporate sector based on business process reengineering]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 3(54), 124–130. [in Ukrainian].

8. Kryvokon, M.O. (2014). Osnovni polozhennia reinzhynirynhu ta kontsentratsii vyrobnytstva yak instrumentiv antykryzovoho upravlinnia [Basic provisions of reengineering and production concentration as tools for anti-crisis management]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 2, 583–587. [in Ukrainian].

9. Oleksyn, S.M. (2017). Teoretyko-metodychni pidkhody do modeliuвання biznesprotsesiv u pidpryiemstvakh optovoi torhivli [Theoretical and methodological approaches to modeling business processes in wholesale enterprises.]. *Pidpryemnytstvo i torhivlia*, 21, 78–82. [in Ukrainian].

10. Orlykovskiy, M.O. (2014). Novitni kontseptsii upravlinnia efektyvnosti diialnosti suchasnykh pidpryiemstv [Latest concepts of performance management for modern enterprises]. *Efektivna ekonomika*, 5. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3034> [in Ukrainian].

11. Ponomarenko, V.S., Minukhin, S.V., & Znakhur, S.V. (2013). Teoriia ta praktyka modeliuвання biznes-protsesiv [Theory and Practice of Business Process Modeling: Monograph]. Kh.: Vyd. KhNEU. [in Ukrainian].

12. Prodius, O.I., & Naida, E.D. (2018). Reinzhynirynh biznes-protsesiv yak suchasna kontseptsiiia upravlinnia [Business process reengineering as a modern management concept]. *Ekonomika i suspilstvo*, 19, 573–577. [in Ukrainian].

13. Tulchynska, S.O., & Pohrebniak, A.Yu. (2024). Upravlinnia biznes-protsesamy pidpryiemstva: konspekt lektsii [Enterprise Business Process Management: Lecture Notes]. Kyiv: *KPI im. Ihoria Sikorskoho*. [in Ukrainian].

14. Chukhrai, N.I., & Matvii, S.I. (2015). Reinzhynirynh biznes-protsesiv u tsentralizatsii upravlinnia promyslovym pidpryiemstvom [Business process reengineering in the centralization of industrial enterprise management]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, 3, 172–181. [in Ukrainian].

УДК 351.74:316.334.3:342.7

<https://doi.org/10.31652/2786-6068-2025-6-31-43>

Валерій Кононенко

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла
Коцюбинського,

доктор історичних наук, професор
e-mail: valerii.kononenko@vspu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0001-5177-2885>

Олександр Хоменко

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла
Коцюбинського,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
e-mail: khomenko.oleksandr@ukr.net
<https://orcid.org/0009-0006-1993-3670>

**МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УЧАСТІ ГРОМАДЯНСЬКОГО
СУСПІЛЬСТВА В РЕАЛІЗАЦІЇ ПРАВООХОРОННОЇ ФУНКЦІЇ
ДЕРЖАВИ**

Анотація. У статті досліджено міжнародний досвід участі громадянського суспільства в реалізації правоохоронної функції держави та визначено його значення для реформування правоохоронної системи України в умовах демократичних трансформацій і євроінтеграційних процесів. Проаналізовано еволюцію підходів до забезпечення правопорядку – від традиційної державоцентричної моделі до сучасної партнерської, що передбачає активне залучення громадян і громадських організацій до формування та реалізації політики безпеки.

Розкрито зміст і практичне значення теоретичних концепцій «community policing», «good governance» та «participatory democracy», які сформували сучасне розуміння взаємодії поліції та суспільства у демократичних державах. З'ясовано, що в країнах Європейського Союзу, США та Великій Британії участь громадянського суспільства у правоохоронній діяльності має інституціоналізований характер, закріплена на нормативному рівні та реалізується через різноманітні механізми – громадські консультативні ради, партнерські програми з профілактики злочинності, цивільний контроль за діяльністю поліції, а також спільне планування безпекових стратегій на місцевому рівні.

Особливу увагу приділено аналізу практичних моделей співпраці поліції та громади, зокрема програмам Neighborhood Watch у США, Community Safety Partnerships у Великій Британії, добровільним поліцейським формуванням у Німеччині та системі громадського нагляду за поліцією у Канаді. Показано, що ефективність цих моделей ґрунтується на принципах відкритості, підзвітності,

взаємної довіри та регулярного діалогу між правоохоронними органами і населенням.

Обґрунтовано, що залучення громадянського суспільства до реалізації правоохоронної функції сприяє підвищенню рівня довіри до поліції, зменшенню латентної злочинності, більш ефективному виявленню та попередженню правопорушень, а також зміцненню демократичних інститутів і верховенства права. На основі узагальнення міжнародного досвіду сформульовано висновки щодо можливостей його адаптації в Україні з урахуванням національних правових традицій, рівня розвитку громадянського суспільства та інституційної спроможності органів публічної влади. Зроблено висновок, що впровадження партнерських моделей взаємодії поліції та громади є необхідною передумовою підвищення ефективності державної політики у сфері безпеки та сталого розвитку територіальних громад.

Ключові слова: громадянське суспільство; правоохоронна функція держави; community policing; громадський контроль; партнерство поліції і громади.

Valerii Kononenko, Oleksandr Khomenko

INTERNATIONAL EXPERIENCE OF CIVIL SOCIETY PARTICIPATION IN THE IMPLEMENTATION OF THE LAW ENFORCEMENT FUNCTION OF THE STATE

Abstract. The article examines international experience of civil society participation in the implementation of the law enforcement function of the state and determines its significance for the reform of Ukraine's law enforcement system in the context of democratic transformations and European integration processes. The evolution of approaches to ensuring public order is analyzed, from a traditional state-centered model to a modern partnership-based model that involves active engagement of citizens and civil society organizations in shaping and implementing security policy.

The study reveals the content and practical significance of the theoretical concepts of community policing, good governance, and participatory democracy, which have shaped the contemporary understanding of interaction between the police and society in democratic states. It is established that in the countries of the European Union, the United States, and the United Kingdom, civil society participation in law enforcement activities is institutionalized, legally regulated, and implemented through various mechanisms, including public advisory councils, community-based crime prevention programs, civilian oversight, and joint planning of local security strategies.

Particular attention is paid to the analysis of practical models of cooperation between the police and the community, such as Neighborhood Watch programs in the United States, Community Safety Partnerships in the United Kingdom, voluntary police services in Germany, and civilian oversight mechanisms in Canada. It is demonstrated that the effectiveness of these models is based on the principles of

transparency, accountability, mutual trust, and continuous dialogue between law enforcement agencies and the public.

The article substantiates that the involvement of civil society in the implementation of the law enforcement function contributes to increasing public trust in the police, reducing latent crime, improving crime prevention, and strengthening democratic institutions and the rule of law. Based on the generalization of international experience, conclusions are drawn regarding the possibilities of its adaptation in Ukraine, taking into account national legal traditions and the institutional capacity of civil society. It is concluded that the development of partnership-based models of police–community interaction is a necessary prerequisite for enhancing the effectiveness of state security policy and ensuring the sustainable development of territorial communities.

Keywords: civil society; law enforcement function of the state; community policing; public oversight; police-community partnership.

Постановка проблеми. У сучасних демократичних державах правоохоронна функція вже не є виключною прерогативою державних органів, а самі правоохоронні органи поступово перетворюються із каральних та репресивних на сервісні, головне завдання яких – надання публічних послуг у сфері забезпечення правопорядку, безпеки, прав та свобод громадян тощо. Одночасно зростає роль громадянського суспільства як активного суб'єкта забезпечення правопорядку, профілактики злочинності та контролю за діяльністю поліції. Це особливо актуально в умовах трансформаційних процесів і зростання запитів на прозорість та підзвітність публічної влади.

Для України питання участі громадськості у правоохоронній діяльності набуває особливого значення після Революція Гідності, коли суспільний запит на реформу правоохоронних органів суттєво посилюється. В реформування правоохоронної діяльності варто використати міжнародний досвід. На сьогодні маємо напрацьовані позитивні практики співпраці правоохоронних органів та інститутів громадянського суспільства у країнах Європейського Союзу, Великобританії, США тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика взаємодії держави та громадянського суспільства у сфері правоохоронної діяльності активно досліджується у сучасній юридичній і політологічній науці, зокрема в межах концепцій «community policing», «good governance» та «participatory democracy». Водночас подальшого опрацювання потребує інституційно-практичний аспект участі громадськості у забезпеченні правопорядку.

Теоретичні засади громадсько-орієнтованої поліції системно викладено у працях Майкла Дж. Палміотто, який визначає community policing як стратегічну філософію правоохоронної діяльності, засновану на партнерстві з громадою та спільному вирішенні проблем безпеки. Практичні механізми реалізації цієї моделі відображені у матеріалах Управління громадсько-орієнтованих поліцейських послуг Міністерства юстиції США, де виокремлено ключові елементи: партнерство, організаційну трансформацію та проблемно-орієнтований підхід.

Європейський досвід взаємодії поліції та громадськості узагальнено у дослідженнях Chadia Dehbi, а нормативне підґрунтя таких відносин закріплено в Європейському кодексі поліцейської етики, який визначає поліцію як публічну службу, що має підтримувати постійний діалог із суспільством. Вітчизняні науковці акцентують увагу на необхідності адаптації цих моделей в Україні та інституційного закріплення партнерських механізмів між поліцією та громадою.

Вважаємо, що сучасна наукова література засвідчує перехід від державоцентричної до партнерської моделі правоохоронної діяльності, що передбачає активну участь громадянського суспільства у забезпеченні безпеки.

Метою статті є аналіз міжнародного досвіду участі громадянського суспільства в реалізації правоохоронної функції держави та визначення можливостей його застосування в Україні.

Виклад основного матеріалу. У Європейському кодексі поліцейської етики вказано, що принцип «Взаємодія поліції та громади» (Community policing) вперше зародився у Сполученому Королівстві, де йшлося про долучення всієї громади до запобігання злочинам і до їх виявлення [11, с. 34].

Аналіз поняття «Громадської поліції» («Community policing») показує, що одним із піонером у її створенні у сучасному розумінні та із сучасними функціями стали США. Ще у період формування перших поселень-колоній у Північній Америці практикували виборну посаду шерифа (на відміну від шерифа Великобританії, який призначався королем). Ця посадова особа відповідала за дотримання закону, правопорядок, роботу в'язниць та виконання судових рішень на рівні округу. Як бачимо, практика існування взаємозв'язку між громадою та виконанням поліцейських функцій у США має давню історію. Водночас вважаємо, що справжня співпраця правоохоронних органів та громадянського суспільства можлива лише у демократичній країні. Із розширенням демократії змінювались й форми роботи поліції та суспільства.

Як вважає фахівець з кримінального права, дослідник Майкл Дж. Палміотто (Michael J. Palmiotto) з часом практика громадської поліції була прийнята в тій чи іншій формі переважною більшістю поліцейських департаментів по всій території Сполучених Штатів [5]. Науковець вважає, що на межі ХХ та ХХІ ст. у США формується концепція громадсько-орієнтованої поліції, що передбачає співпрацю поліції з людьми в громадах, яким вони служать як рівноправні партнери для вирішення місцевих проблем. Головна передумова громадсько-орієнтованої поліції полягає в тому, що стратегії вирішення проблем розробляються спільно з громадянами [5].

Федеральне агентство у складі Міністерства юстиції США Управління громадсько-орієнтованих поліцейських послуг (Office of Community Oriented Policing Services (COPS Office)), яке відповідає за просування та підтримку поліцейської діяльності, орієнтованої на громаду, наголошує, що громадська поліція складається з трьох ключових компонентів:

1. Партнерство з громадою (співпраця між правоохоронними органами та окремими особами та організаціями, яким вони служать, для розробки рішень розв'язання проблем та підвищення довіри до поліції).

2. Організаційна трансформація (узгодження організаційного управління, структури, персоналу та інформаційних систем для підтримки партнерства з громадою та проактивного вирішення проблем).

3. Вирішення проблем (процес участі в проактивному та систематичному дослідженні виявлених проблем для розробки та оцінки ефективних заходів реагування [2]).

Громадська поліція – це взаємодія між поліцією та громадою. За умови застосування такого підходу в основі стратегії поліцейської діяльності лежить врахування думки громади щодо безпеки та громадського порядку в певній місцевості. В таких умовах існує постійна взаємодія між поліцією, громадськістю та місцевою владою з метою забезпечення спільного безпечного середовища. А співпраця між поліцією та громадою на таких принципах постійної комунікації: поліція та місцева громада несуть спільну відповідальність за безпеку; поліція реагує на місцеві потреби та вимоги, визначені громадою; взаємодія та комунікація між населенням та поліцією є ефективними; застосовується індивідуальний підхід до вирішення місцевих проблем у співпраці з населенням та відповідальними органами влади; співпраця спрямована на запобігання правопорушенням та розробку спільного плану превентивних дій.

У Європейському Союзі такий підхід реалізується в межах понять «Громадська поліція» (Community policing), «громадсько-орієнтована поліція» (community-oriented policing), «місцева поліція» (neighbourhood policing), «поліція для громади» (policing for the community), «поліція з громадою» (policing with the community). Цей інструментарій стосується саме цього підходу, який ми називаємо громадсько-орієнтованою поліцією (ГОП) [4, с. 8].

ГОП вважається актуальною для всіх держав-членів ЄС та широко впроваджується у всьому ЄС, хоча й у різній мірі та в різних формах. Хоча ГОП продовжує розвиватися, забезпечуючи позитивні результати для громадськості та поліції, його визначення залишається проблемою через різноманітність підходів до трактування концепції та різні моделі впровадження в ЄС. Однак дослідники виділяють шість стовпів ГОП:

- довіра та зміцнення впевненості;
- підзвітність;
- обмін інформацією та комунікація;
- задоволення місцевих потреб;
- співпраця;
- запобігання злочинності [4, с. 12].

На думку дослідника М. Майстренка, «основоположне гасло, що характеризує діяльність поліції в рамках партнерства із громадськістю проголошує пошук локальних рішень для вирішення місцевих проблем, а це означає спільну роботу представників поліції та населення з огляду на специфіку регіону та проблематику територіальних громад [13, с. 42].

В межах концепції ГОП в країнах-членах Європейського союзу було реалізовано ряд проєктів, які ми відобразили у таблиці.

Таблиця 1. Окремі проекти, що реалізовані в межах концепції громадсько-орієнтованої поліції (ГОП) у країнах-членах ЄС

| № з/п | Країна | Назва проекту | Короткий зміст проекту |
|-------|-----------|---------------------------------------|---|
| 1. | Австрія | Безпека. Разом в Австрії | Керівним принципом, що лежить в основі проекту «Безпека. Разом в Австрії», є активна участь громадянського суспільства в розробці внутрішньої безпеки. Ця ідея активізації участі громадян втілюється через концепцію ГОП, де учасники об'єднуються для формування партнерства з громадою, в контексті якого здійснюється профілактична робота на рівні громади та ефективне запобігання злочинності. |
| 2. | Бельгія | Сусідська консьєржері | «Сусідська консьєржері» – це місцева громадська служба, розроблена муніципалітетом, яка має на меті сприяти та заохочувати стосунки між мешканцями (та людьми, які працюють, але не проживають) у чітко визначеному районі на території муніципалітету. |
| 3. | Болгарія | Дитяча поліцейська дільниця | Проект «Дитяча поліцейська дільниця» – це довгострокова профілактична програма Міністерства внутрішніх справ для ранньої профілактики правопорушень серед підлітків. |
| 4. | Хорватія | Разом ми можемо зробити більше | Проект направлений на допомогу поліції в рамках концепції ГОП відігравати проактивну роль, визначати потреби громади та мобілізувати різних зацікавлених сторін громади для сприяння ефективній профілактиці, як з точки зору первинної профілактики, так і запобігання злочинності. |
| 5. | Чехія | Безпечний регіон – безпечне місто | Проект «Безпечний регіон – безпечне місто» відповідає на загрози безпеці на місцевому рівні та направлений на підвищення відчуття безпеки громадян. |
| 6. | Данія | Безпечні райони в Кьогге | «Безпечні райони в Кьогге» – це проект, у якому поліція співпрацює набагато активніше, ніж зазвичай з громадськістю. |
| 7. | Естонія | Програма SPIN | Програма SPIN – це успішна програма залучення до спорту для 10-18-річної молоді з районів з низькими можливостями та високим рівнем молодіжної злочинності. |
| 8. | Франція | Територіальна контактна бригада (ТКБ) | Мета програми – зміцнення зв'язку між жандармерією, населенням та обраними посадовцями державного сектору. |
| 9. | Німеччина | Прогулянка своїм районом | Проект «Прогулянка своїм районом» – міждисциплінарні аудити безпеки для виявлення вогнищ небезпеки та гарячих точок. |
| 10. | Угорщина | Мій сусід – поліцейський! | «Мій сусід – поліцейський!» – це проект місцевого самоврядування, реалізований некомерційною організацією громадської безпеки району Зугло Будапешту, що спрямований на підтримку та визнання роботи місцевих поліцейських. |

| | | | |
|-----|----------|---|--|
| 11. | Ірландія | Використовуй те свій мозок, а не кулаки | Кампанія поліції, що спрямована на боротьбу з нападами на людей. |
| 12. | Литва | Шауляйський район відкриває формулу безпеки | Головна ідея проєкту полягає в тому, щоб підкреслити, що зусилля щодо запобігання злочинності мають бути спрямовані на залучення всіх учасників: уряду, місцевої влади, поліції, неурядових організацій, засобів масової інформації та громад. |
| 13. | Польща | Карта загроз національній безпеці | Громадськість має брати на себе частину відповідальності за безпеку територій, де вони проживають. Мапа складається з двох однаково важливих частин: інтерактивної та статистичної. |
| 14. | Румунія | Зламани крила | «Зламани крила» – це національний проєкт, запущений Генеральною інспекцією румунської поліції з метою підвищення обізнаності про домашнє насильство та його запобігання. |

Джерело: таблицю складено на основі дослідження «Громадсько-орієнтована поліція в Європейському Союзі сьогодні» (Community Oriented Policing in the European Union Today [4, с. 98-117]).

Для усіх цих проєктів важливим концептуальним підґрунтям є модель «community policing», яка передбачає тісну співпрацю поліції та населення.

Основи функціонування поліції країн-членів Європейського Союзу на принципах «Належного врядування» («Good governance») та «Партисипативної демократії» («Participatory democracy») можна продемонструвати на прикладі Рекомендацій Rec(2001)10 Комітету міністрів державам-членам щодо Європейського кодексу поліцейської етики (Ухвалені Комітетом міністрів 19 вересня 2001 р. на 765-му засіданні Уповноважених представників міністрів). Так, у них вказано, що «поліція повинна бути організована таким чином, щоб заслуговувати на публічну повагу як професійні поборники права і постачальники послуг для громадськості» (п. 12); «при виконанні поліцейських обов'язків у громадянському суспільстві, поліція повинна бути відповідальною перед цивільною владою (п. 13); «поліція має бути організована у такий спосіб, що сприяє хорошим зв'язкам поліції з громадськістю і, за необхідності, ефективній співпраці з іншими органами, місцевими громадами, неурядовими організаціями та іншими представниками громадськості, в тому числі етнічними меншинами» (п. 18); «поліцейські організації мають бути готові надати об'єктивну інформацію про свою діяльність громадськості без розкриття конфіденційної інформації. Мають бути створені професійні керівні принципи щодо зв'язків зі ЗМІ» (п. 19); «загальна підготовка співробітників поліції має бути максимально відкритою для суспільства» (п. 27) [11, с. 31-32, 34, 38].

Наведемо конкретні моделі участі громадянського суспільства у реалізації правоохоронної функції держави на прикладі окремих держав.

Так у США, як ми вже зазначали вище модель «Громадської поліції» («Community policing») є однією з базових парадигм правоохоронної діяльності з 1990-х рр. і закріплена як на рівні федерального законодавства, так і у практиці місцевих поліцейських департаментів. У 1994 р. був прийнятий

федеральний закон «Закон про боротьбу з насильницькими злочинами та правоохоронну діяльність» (Violent Crime Control and Law Enforcement Act) [8].

Розділ I заохочував місцеві та державні правоохоронні органи одночасно досягати двох цілей: збільшити кількість патрульних офіцерів на вулицях та запровадити громадську поліцію. Закон дозволив виділити майже 9 мільярдів доларів протягом 6 років для досягнення цих цілей. Невдовзі після підписання Закону про злочинність Міністерство юстиції США (DOJ) створило Управління громадсько-орієнтованих поліцейських служб (COPS) для адміністрування нової грантової програми та виконання обов'язкових цілей Розділу I [7].

Цей розділ направлений також на розширення взаємодії поліції з членами громади; навчання правоохоронців навичок вирішення проблем, обслуговування та навичок необхідних для взаємодії з членами громади; заохочення розробки та впровадження інноваційних програм, що мали б дозволити членам громади допомагати державним, індіанським племінним урядам та місцевим правоохоронним органам у запобіганні злочинності в громаді; переорієнтації акценту своєї діяльності з реагування на злочинність на запобігання злочинності, шляхом створення програми грантів та допомоги для досягнення цих цілей [8].

Важливим інструментом співпраці поліції та громади стала програма «Сусідська варта» (Neighborhood Watch), яка була спрямована на запобігання злочинності, та функціонувала на одній фундаментальній ідеї – об'єднання членів громади для відновлення контролю над своїми районами. Це своєю чергою сприяє підвищенню якості життя та знижує рівень злочинності. Громадяни виступали насамперед «очами та вухами» поліції та повідомляли про підозрілу активність у своєму районі. Вони не боролись із злочинністю самі та не здійснювали силових дій, оскільки діяли як волонтери. Однак сама їхня підкреслена присутність сприяла зменшенню злочинності [1].

Ще одним інструментом співпраці поліції та громадянського суспільства у США є функціонування громадських консультативних та наглядових рад при поліції, що мають нормативно закріплений статус у багатьох містах. Наприклад, у Сіетлі діє Комісія громадської поліції (Community Police Commission), у Портленді – Рада нагляду за громадською поліцією «Community Police Oversight Board», у Лос-Анджелесі – Консультативні ради громадської поліції (Community Police Advisory Boards (CPAB)).

У Великій Британії функціонує партнерська модель безпеки, яка виходить із концепції, що забезпечення правопорядку є спільною відповідальністю держави та громади. Концепція «поліцейської діяльності за згодою» є фундаментальною для розуміння взаємодії між поліцією та населенням у Великій Британії. Цей принцип, що встановлений на початку 19 століття, передбачає, що легітимність поліції походить від згоди громадськості, а не через страх чи силу [12, с. 44].

У 1998 р. був прийнятий Crime and Disorder Act 1998. За ним створювалися Партнерства безпеки громади (Community Safety Partnerships (CSPs)) – постійні міжвідомчі та громадські структури, до складу яких входять

поліція, органи місцевого самоврядування, служби охорони здоров'я, пробація, представники громадських організацій [3].

Оцінюючи взаємодію поліції та громадянського суспільства у Великобританії Л. Ніколаєнко виділяє ряд принципів на яких вона будується. Серед них:

- Принцип «policing by consent» («поліцейська діяльність за згодою») є центральним принципом у відносинах між поліцією та населенням, наголошує на співпраці між ними та законності, означає, що легітимність поліцейської діяльності ґрунтується на загальному консенсусі підтримки, який впливає з прозорості повноважень, чесності при здійсненні цих повноважень та відповідальності за діяльність.

- Принцип громадської підтримки та співпраці визначає, що ефективність поліцейської діяльності залежить від громадського схвалення та співпраці.

- Принцип мінімального застосування сили, визначає, що застосування сили поліцією має бути крайнім заходом, застосовуваним лише тоді, коли це необхідно та відповідає ситуації.

- Принцип неупередженості і справедливості сприяє тому, що поліція забезпечує справедливість і рівність відносин з населенням, незалежно від раси, релігії, статі чи соціально-економічного статусу.

- Принцип прозорості і підзвітності визначає, що діяльність поліції повинна бути прозорою та підзвітною громадськості, якій вона служить.

- Принцип переважання попередження над покаранням підкреслює, що поліцейська діяльність має бути зосереджена на запобіганні злочинам, а не просто на реагуванні на них.

- Принцип поваги до прав людини спрямований на повагу та захист прав людини з боку поліції, гарантуючи, що їхні дії не порушують громадянські свободи [12, с. 44-46].

Закон про реформу поліції та соціальну відповідальність 2011 року (Police Reform and Social Responsibility Act 2011) продовжив реформи у поліції Великобританії та встановив ефективний контроль над нею.

Наприклад у розділі 34 Закону передбачено юридичну вимогу для начальників поліції вживати заходів для проведення консультацій з громадськістю в кожному районі, надавати місцевій громаді інформацію про злочинність та діяльність поліції, а також проводити регулярні громадські збори [6].

Зауважимо, що окремі із озвучених практик співпраці поліції та громадськості вже взяті до використання в Україні. Так, з 2017 р. за фінансування Міжнародного фонду Відродження та Європейського Союзу Громадська організація «Інститут миру та порозуміння» (ІМіП) реалізує в Україні проєкт «Безпека у громаді». Як зазначили учасники проєкту, безпека у громаді включає не лише наявні системи відеоспостереження, патрулювання вулиць, пожежну безпеку та безпеку дорожнього руху, доступ до закладів охорони здоров'я та інших безпекових механізмів, а й такі компоненти, як:

- згуртованість громади, високий рівень довіри в ній;

- злагоджена комунікація між зацікавленими сторонами;
- взаємодія поліції та громади, залучення жителів громади до розв'язання локальних проблем;
- лідерський потенціал жителів громади;
- інтегрованість вразливих суспільних груп у громаду [10].

Також маємо практики взаємодії громадськості та поліції в інших країнах, які ми відобразили у таблиці 2.

Таблиця 2. Форми взаємодії поліції і громадянського суспільства у Франції, Німеччині та Канаді.

| Країна | Форма взаємодії | Нормативний акт | Стаття | Зміст норми |
|-----------|--|--|-----------------------|---|
| Франція | Залучення громадських організацій до політики безпеки. | Кодекс внутрішньої безпеки (<i>Code de la sécurité intérieure</i>). | Art. L111-1 | Держава здійснює політику безпеки із залученням місцевих органів влади та громадських об'єднань. |
| | Добровільна участь громадян у поліції. | Кодекс внутрішньої безпеки (<i>Code de la sécurité intérieure</i>). | Art. L411-7 – L411-17 | Передбачено резерв поліції з числа добровольців. |
| | Громадянська служба в поліції. | Кодекс внутрішньої безпеки (<i>Code de la sécurité intérieure</i>). | Art. L433-1 | Встановлено можливість добровільної громадянської служби для зміцнення зв'язків поліції з населенням. |
| Німеччина | Співпраця поліції з населенням. | Закон про поліцію землі Північний Рейн-Вестфалія (<i>Polizeigesetz Nordrhein-Westfalen</i>). | §1, §3 | Поліція здійснює діяльність у співпраці з громадськістю для запобігання загрозам. |
| | Добровільна поліцейська служба. | Закон про добровільну поліцейську службу землі Баден-Вюртемберг (<i>Gesetz über den Freiwilligen Polizeidienst Baden-Württemberg</i>). | §2, §5 | Встановлює правовий статус добровільних помічників поліції. |
| Канада | Цивільне управління поліцією. | Закон про поліцейські служби провінції Онтаріо (<i>Police Services Act, Ontario</i>) | Sec. 31 | Передбачає створення поліцейських рад із представниками громади. |
| | Цивільний нагляд за федеральною поліцією. | Закон про Королівську канадську кінну поліцію (<i>Royal Canadian Mounted Police Act</i>). | Part VII, Sec. 45.35 | Створює Комісію з розгляду скарг громадян на дії поліції. |

Джерело: сформовано на основі аналізу положень нормативно-правових актів країн.

Представники громадської організації пропонують розглядати безпеку у громаді не просто як співпрацю громади та поліції, а набагато ширше. За такого

комплексного підходу вдається побачити якнайширшу картину розвитку громади, у якому безпека є складником стабільного економічного зростання й запорукою соціального благополуччя. Ключовими партнерами у реалізації концепції безпеки у громаді у такому разі є органи місцевого самоврядування; військові адміністрації; національна поліція; департамент пробації; збройні сили України (ЗСУ); центри безоплатної правничої допомоги; служба з надзвичайних ситуацій; заклади охорони здоров'я; громадяни; громадські об'єднання (громадські організації) / ініціативні групи; асоціації громад; навчальні заклади та відповідні освітні департаменти; соціальні служби та інституції; бізнес; міжнародні організації [9].

На нашу думку, участь громадськості, інститутів громадянського суспільства у правоохоронній діяльності має ґрунтуватися на таких принципах:

1. Законність – взаємодія поліції та громадян здійснюється виключно в межах чинного законодавства та з дотриманням прав людини.

2. Партнерство та співпраця – поліція та інститути громадського суспільства розглядаються як рівноправні суб'єкти, що спільно працюють задля забезпечення безпеки.

3. Прозорість і відкритість – правоохоронні органи мають інформувати суспільство про свою діяльність, а громадськість – мати доступ до відповідної інформації.

4. Підзвітність і контроль – діяльність поліції підлягає громадському контролю, що сприяє запобіганню зловживанням та підвищенню довіри населення.

5. Добровільність участі – громадяни та громадські організації залучаються до правоохоронної діяльності на добровільних засадах.

6. Взаємна довіра та повага – ефективна взаємодія можлива лише за умови поваги до прав, свобод і гідності кожної сторони.

7. Орієнтація на потреби громади – правоохоронна діяльність має враховувати локальні проблеми та очікування населення.

Дотримання зазначених принципів забезпечує ефективну, демократичну, соціально орієнтовану та сервісну модель правоохоронної діяльності, в якій громадянське суспільство виступає не лише об'єктом захисту, а й активним партнером держави у підтриманні правопорядку та зміцненні верховенства права.

Висновки. На нашу думку, міжнародний досвід переконливо свідчить, що сучасні демократичні держави поступово відходять від монополії держави на реалізацію правоохоронної функції, трансформуючи її у сферу спільної відповідальності державних органів та громадянського суспільства. Найбільш ефективними виявляються моделі, що базуються на принципах партнерства, довіри, прозорості та підзвітності, а також на широкому використанні превентивних механізмів.

Дослідження показало, що у США, Великій Британії, країнах Європейського Союзу та Канаді сформовано розвинену систему інституційних і правових механізмів участі громадян у забезпеченні громадської безпеки: від консультативних рад і програм громадського нагляду до добровільних

поліцейських служб і партнерських програм профілактики злочинності. Спільною рисою цих моделей є нормативне закріплення взаємодії поліції з громадськістю, що забезпечує її сталість і ефективність.

Для України особливого значення набуває імплементація зазначених підходів у контексті післяреформеного розвитку правоохоронної системи та децентралізації. Важливо не лише формально запозичувати зарубіжні інститути, а й адаптувати їх до національних правових традицій, рівня розвитку громадянського суспільства та соціокультурних особливостей. Перспективним напрямом є розширення практик громадсько-орієнтованої поліції, розвиток механізмів цивільного контролю, а також підвищення правової культури та участі громадян у формуванні політики безпеки на місцевому рівні.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на оцінку ефективності конкретних українських практик взаємодії поліції та громадськості, а також на розроблення методичних рекомендацій щодо інституційного зміцнення громадянського суспільства як повноцінного суб'єкта реалізації правоохоронної функції держави.

Список використаних джерел:

1. About Neighborhood Watch. *National Neighborhood Watch. A Division of the National Sheriffs' Association*. URL: https://nnw.org/about-neighborhood-watch?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.12.2025).
2. Community Policing Defined. *Office of Community Oriented Policing Services. US Department of Justice*. URL: <https://portal.cops.usdoj.gov/resourcecenter/content.ashx/cops-p157-pub.pdf>. (дата звернення: 22.12.2025).
3. Crime and Disorder Act 1998. *Legislation.gov.uk*. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1998/37/part/I> (дата звернення: 19.12.2025).
4. Chadia Dehbi. Community Oriented Policing in the European Union Today. Brussels: EUCPN Secretariat, 2019. 140 p.
5. Michael J. Palmiotto. Community-oriented policing. *EBSCO*. 2024. URL: <https://www.ebsco.com/research-starters/law/community-oriented-policing> (дата звернення: 22.12.2025).
6. Police Reform and Social Responsibility Act 2011. *Legislation.gov.uk*. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2011/13> (дата звернення: 22.12.2025).
7. Julie E. Samuels, Steven M. Edwards. Title I of the 1994 Crime Act National Evaluation of the COPS Program. Research report / U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice. Washington, 2000. 303 p.
8. Violent Crime Control and Law Enforcement Act of 1994. *Congress.gov*. URL: <https://www.congress.gov/bill/103rd-congress/house-bill/3355/text> (дата звернення: 18.12.2025).
9. Безпека в громаді. Компоненти. *Безпека в громаді*. URL: <https://cop.org.ua/ua/shcho-take-bezpeka-v-hromadi/bezpeka-v-hromadi-komponenty>.
10. Інститут миру і порозуміння. *Безпека в громаді*, 2019. 16 с. URL: https://cop.org.ua/images/documents/138/138_file.pdf (дата звернення: 13.12.2025).
11. Європейський кодекс поліцейської етики. Рекомендація (2001) 10, ухвалена Комітетом міністрів Ради Європи 19 вересня 2001 р. та Пояснювальний меморандум. Страсбург, 2001. 58 с.
12. Ніколенко Л.М. Взаємодія поліції та населення (на прикладі Великої Британії). *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. Серія Право. 2024. Випуск 85: частина 3. С. 42-46.
13. Майстренко М.М. Імплементація концепції Community policing: від філософської доктрини до дієвого стратегічного напрямку. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2017. № 2. С. 39-46.

References:

1. About Neighborhood Watch. *National Neighborhood Watch. A Division of the National Sheriffs' Association*. Retrieved from: https://nnw.org/about-neighborhood-watch?utm_source=chatgpt.com [in English].
2. Community Policing Defined. *Office of Community Oriented Policing Services. US Department of Justice*. Retrieved from: <https://portal.cops.usdoj.gov/resourcecenter/content.ashx/cops-p157-pub.pdf> [in English].
3. Crime and Disorder Act 1998. (1998). *Legislation.gov.uk*. Retrieved from: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1998/37/part/I> [in English].
4. Chadia Dehbi. (2019). Community Oriented Policing in the European Union Today. Brussels: *EUCPN Secretariat*, 140 p. [in English].
5. Michael J. Palmiotto. (2024). Community-oriented policing. *EBSCO*. Retrieved from: <https://www.ebsco.com/research-starters/law/community-oriented-policing> [in English].
6. Police Reform and Social Responsibility Act 2011. (2011). *Legislation.gov.uk*. Retrieved from: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2011/13> [in English].
7. Julie E., Samuels & Steven M., Edwards. (2000). Title I of the 1994 Crime Act National Evaluation of the COPS Program. Research report. *U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice*. Washington, 303 p. [in English].
8. Violent Crime Control and Law Enforcement Act of 1994. (1994). *Congress.gov*. Retrieved from: <https://www.congress.gov/bill/103rd-congress/house-bill/3355/text> [in English].
9. Bezpeka v hromadi. Komponenty [Community Safety. Components]. *Bezpeka v hromadi*. Retrieved from: <https://cop.org.ua/ua/shcho-take-bezpeka-v-hromadi/bezpeka-v-hromadi-komponenty> [in Ukrainian].
10. Instytut myru i porozuminnia [Institute of Peace and Understanding]. (2019). *Bezpeka v hromadi*. 16 s. Retrieved from: https://cop.org.ua/images/documents/138/138_file.pdf [in Ukrainian].
11. Yevropeyskyi kodeks politseiskoi etyky. Rekomendatsiia 10, ukhvalena Komitetom ministriv Rady Yevropy 19 veresnia 2001 r. ta Poiasniuvalniyi memorandum [European Code of Police Ethics. Recommendation (2001) 10, adopted by the Committee of Ministers of the Council of Europe on 19 September 2001 and Explanatory Memorandum]. (2001). Strasburh, 58 s. [in Ukrainian].
12. Nikolenko, L.M. (2024). Vzaiemodiia politsii ta naselennia (na prykladi Velykoi Brytanii) [Police-Public Interaction (U.K. Example)]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu*. Seriiia Pravo. Vypusk 85: chastyna 3. S. 42-46 [in Ukrainian].
13. Maistrenko, M.M. (2017). Implementatsiia kontseptsii Community policing: vid filosofskoi doktryny do diievoho stratehichnoho napriamu [Implementation of the concept of Community policing: from philosophical doctrine to effective strategic direction]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*. № 2. S. 39-46 [in Ukrainian].

УДК 930.25:351.82:340.134(477)

<https://doi.org/10.31652/2786-6068-2025-6-44-55>

Ігор Кушко

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла

Коцюбинського,

доктор філософії з галузі знань публічне управління

e-mail: ihorkyshko90@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3803-1809>

Валерій Кононенко

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла

Коцюбинського,

доктор історичних наук, професор

e-mail: valerii.kononenko@vspu.edu.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5177-2885>

ОРГАНІЗАЦІЯ СПРАВОЧИНСТВА ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ПРАВОВІ РЕАЛІЇ ТА ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД

Анотація. У статті здійснено комплексне дослідження трансформації системи діловодства та архівної справи в Україні під впливом повномасштабної збройної агресії РФ. Автори доводять, що в умовах правового режиму воєнного стану традиційні підходи до документування управлінської діяльності, які десятиліттями базувалися на принципах територіальної прив'язки до офісів та використанні паперових носіїв, виявилися критично вразливими. Питання збереження документів трансформувалося з суто бюрократичного процесу у стратегічний виклик національній безпеці, оскільки втрата управлінської інформації підриває спроможність держави виконувати свої функції та фіксувати докази воєнних злочинів.

Особливу увагу приділено аналізу адаптації нормативно-правової бази. Розглянуто роль Наказу Міністерства юстиції № 1000/5 як фундаменту організації діловодства та акцентовано на персональній відповідальності керівників установ за цілісність документів та печаток у кризових ситуаціях. Детально проаналізовано імплементацію Закону № 2136-ІХ, який легітимізував спрощення кадрового діловодства та використання альтернативних способів комунікації (Email, месенджери) між роботодавцем та працівником. Водночас висвітлено проблему правових колізій, пов'язаних із доказовістю таких повідомлень у судовій практиці.

Окремий блок дослідження присвячено практичному досвіду евакуації архівних фондів. Автори, спираючись на трагічні події в Херсоні, де окупантами було викрадено близько 121 тисячі одиниць зберігання, наголошують на важливості превентивної підготовки. Доведено, що архівна

спадщина розглядається агресором як об'єкт цілеспрямованого нищення для маніпуляцій з історичною пам'яттю.

Ключовим результатом дослідження є обґрунтування безальтернативності стратегії цифровізації за принципом Cloud First. Висвітлено динаміку оцифрування та перехід до моделі «єдиного вікна». Розглянуто також механізми захисту бізнесу, зокрема ст. 69.28 ПКУ, яка звільняє платників податків від обов'язку відновлення документів, втрачених через бойові дії, за умови надання непрямих доказів руйнувань.

У висновках стверджується, що висхідний тренд до відкритості та цифровізації свідчить про остаточний розрив із пострадянською моделлю управління інформацією, що створює фундамент для повоєнного відновлення держави.

Ключові слова: справочинство, архівне зберігання, воєнний стан, цифровізація, евакуація документів, , військові адміністрації, Укрдержархів.

Ihor Kushko, Valerii Kononenko

ORGANIZATION OF RECORDS MANAGEMENT AND PRESERVATION OF ADMINISTRATIVE DOCUMENTATION UNDER MARTIAL LAW: LEGAL REALITIES AND PRACTICAL EXPERIENCE

Abstract. The article provides a comprehensive study of the transformation of the records management and archival systems in Ukraine under the influence of the full-scale armed aggression of the Russian Federation. The authors argue that under the legal regime of martial law, traditional approaches to documenting administrative activities—which for decades relied on principles of territorial attachment to offices and the predominant use of paper media—have proven to be critically vulnerable. The issue of document preservation has transformed from a purely bureaucratic process into a strategic challenge for national security, as the loss of administrative information undermines the state's ability to perform its functions and record evidence of the aggressor's war crimes. Particular attention is paid to the analysis of the adaptation of the regulatory and legal framework. The role of the Ministry of Justice Order No. 1000/5 is examined as the foundation for the organization of records management, with an emphasis on the personal responsibility of institutional heads for the integrity of documents and seals in crisis situations. The implementation of Law No. 2136-IX is analyzed in detail, which legitimized the simplification of personnel records management and the use of alternative communication methods (Email, messengers) between employer and employee. At the same time, the problem of legal collisions related to the admissibility of such messages as evidence in judicial practice is highlighted. A separate block of the research is dedicated to the practical experience of evacuating archival funds. Based on the tragic events in Kherson, where occupiers stole approximately 121,000 storage units, the authors emphasize the importance of preventive preparation. It is proven that archival heritage is viewed by the aggressor as a target for purposeful destruction to manipulate historical memory. The key result of the study is the justification of the indispensability of the

"Cloud First" digitalization strategy. The dynamics of digitization and the transition to the "single window" access model (Inter-archival Search Portal) are showcased. Business protection mechanisms are also considered, specifically Article 69.28 of the Tax Code of Ukraine, which exempts taxpayers from the obligation to restore documents lost due to hostilities, provided that indirect evidence of destruction is supplied. The conclusions state that the upward trend toward openness and digitalization signifies a final break with the post-Soviet model of information management, creating a foundation for the state's post-war recovery.

Keywords: records management, archival storage, martial law, digitalization, evacuation of documents, military administrations, State Archival Service of Ukraine.

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року, зумовила кардинальні перебудови всіх сфер державного управління, серед яких організація справочинства та збереження управлінської документації посіли одне з центральних місць у контексті забезпечення інституційної безперервності. В умовах воєнного стану традиційні підходи до документування управлінської діяльності, що десятиліттями базувалися на принципах стабільності, територіальної прив'язки до офісних приміщень та переважного використання паперових носіїв, виявилися вкрай вразливими перед загрозою фізичного знищення, окупації територій та дезорганізації кадрового потенціалу. Проблема збереження документів перестала бути суто технічним або бюрократичним питанням, перетворившись на стратегічний виклик національній безпеці, оскільки втрата управлінської інформації підриває спроможність держави виконувати свої функції, захищати права громадян та фіксувати докази воєнних злочинів агресора.

Юридична площина цієї проблеми характеризується виникненням об'єктивного розриву між вимогами законодавства мирного часу та реальними можливостями установ і організацій у зонах активних бойових дій. Нормативне регулювання справочинства, яке раніше орієнтувалося на сувору централізацію та багатоступеневий контроль, потребувало негайної адаптації до умов дистанційної роботи, евакуації персоналу та необхідності прийняття швидких управлінських рішень в умовах невизначеності.

Особливо гостро постало питання легітимізації альтернативних каналів комунікації, які в мирний час вважалися допоміжними, а в умовах війни стали єдиним засобом зв'язку між роботодавцем та працівником, або між державним органом та громадянином.

Крім того, фізична загроза архівосховищам та серверам актуалізувала проблему евакуації документів Національного архівного фонду та документації тривалого зберігання, зокрема з кадрових питань. Втрата таких документів має негативні наслідки, від неможливості підтвердження трудового стажу та майнових прав громадян до втрати історичної пам'яті про цілі регіони [19].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукове та фахове осмислення організації діловодства в умовах воєнного стану в Україні активізувалося

безпосередньо після введення правового режиму воєнного стану, спираючись на попередній досвід, накопичений з 2014 року.

Ключову роль у дослідженні цих процесів відіграють праці: Д. Кучерака [7], О. Чайковської [20], Р. Лабушняка [20], І. Міщука [9] та Б. Киричука [9].

Важливим напрямом досліджень є вивчення трансформації кадрового діловодства та трудових відносин. Роботи експертів у галузі трудового права та документознавства аналізують імплементацію Закону України № 2136-IX, який став революційним кроком у спрощенні процедур документування в районах бойових дій [15].

Практичний аспект збереження документів у критичних умовах детально висвітлюється в публікаціях Українського науково-дослідного інституту архівної справи та документознавства. Фахівці інституту розробляють методичні рекомендації щодо евакуації, алгоритми дій при загрозі затоплення чи пожежі, а також принципи черговості рятування документів. Особливої уваги заслуговують інтерв'ю та звіти Голови Державної архівної служби України А. Хромова, який артикулює зміну філософії українських архівів – від закритих пострадянських інституцій до відкритих цифрових платформ, що є формою стратегічного захисту інформації [5;19;16].

Мета статті, є комплексне дослідження правових реалій та практичного досвіду організації справочинства й збереження управлінської документації в Україні під час дії правового режиму воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Фундаментом організації діловодства в Україні в умовах воєнного стану залишається дотримання єдиних стандартів документування, що забезпечують юридичну силу актів та розпоряджень. Ключовим нормативним документом у цій сфері є Наказ Міністерства юстиції України № 1000/5, який затверджує «Правила організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях» [14]. Ці Правила визначають повний життєвий цикл документа – від його створення та реєстрації до експертизи цінності та передачі на архівне зберігання.

Відповідно до пункту 6 цих правил, персональну відповідальність за організацію діловодства та архівної справи несе керівник установи [14]. В умовах воєнного стану ця норма набуває критичного значення, оскільки саме керівник, або особа, що виконує його обов'язки має приймати рішення про введення особливого режиму роботи з документами, ініціювати евакуаційні заходи та забезпечувати контроль за цілісністю печаток, штампів та електронних носіїв інформації [10].

У системі Збройних Сил України аналогічна відповідальність покладена на командирів військових частин, які повинні гарантувати не лише реєстрацію вхідної та вихідної кореспонденції, а й збереження документів у спеціально визначених місцях.

Для забезпечення правової визначеності та функціонування документообігу під час війни використовується наступна нормативна база:

Таблиця 1. Нормативно-правове регулювання діловодства та архівного зберігання в умовах воєнного стану.

| Нормативний акт | Сфера застосування в умовах війни | Основний зміст та вплив |
|---------------------------------------|-----------------------------------|---|
| Закон № 2136-IX | Кадрове діловодство | Спрощення процедур документування трудових відносин у зонах бойових дій |
| Постанова КМУ № 55 | Електронний документообіг | Регламентація створення та обміну електронними документами в держсекторі. |
| ДСТУ 4163:2020 | Уніфікація реквізитів | Встановлення вимог до оформлення документів для забезпечення їхньої юридичної сили. |
| Закон № 3814-XII | Архівна справа | Захист Національного архівного фонду як об'єкта особливого державного значення. |
| Податковий кодекс України (ст. 69.28) | Фінансова документація | Особливості підтвердження даних податкової звітності при втраті документів через війну. |

Запровадження воєнного стану зумовило розширення повноважень керівників установ у зонах активних бойових дій, надавши їм право самостійно регламентувати порядок ведення діловодства з урахуванням безпекових ризиків. Стаття 7 Закону України № 2136-IX дозволяє роботодавцю відступати від жорстких норм мирного часу за умови, що забезпечується ведення достовірного обліку виконуваної роботи та витрат на оплату праці. Це рішення стало вимушеною мірою, що дозволила підприємствам функціонувати в умовах розпорошеності трудових колективів та неможливості фізичного ведення паперових журналів реєстрації [15].

Військові адміністрації населених пунктів є тимчасовими державними органами, створення яких безпосередньо зумовлене потребами воєнного часу. Їхня діяльність поєднує в собі функції державного управління та місцевого самоврядування, що накладає відбиток на систему документування управлінських рішень. Основною характеристикою діловодства у військових адміністраціях є одноосібне прийняття рішень начальником адміністрації, що вимагає чіткого розмежування видів розпорядчих документів [11].

Аналіз правових норм дозволяє виділити два основні типи актів керівника військової адміністрації: накази та розпорядження. Накази зазвичай видаються з питань, які за законом належать до компетенції відповідних рад (бюджетні питання, управління майном, земельні відносини), тоді як розпорядження використовуються для вирішення поточних управлінських та організаційних питань [11]. Така диференціація є критично важливою для забезпечення правонаступництва, оскільки після припинення воєнного стану ці документи стануть базою для відновлення діяльності органів місцевого самоврядування.

Важливим аспектом є також реєстрація військових адміністрацій, як юридичних осіб. Хоча вони є тимчасовими органами, на них повністю поширюються вимоги щодо формування номенклатури справ, створення експертних комісій для оцінки цінності документів та підготовки справ до тривалого зберігання. У військових адміністраціях зазвичай застосовується

децентралізована система діловодства, де кожен структурний підрозділ самостійно відповідає за оперативне зберігання своїх документів до моменту їх передачі в архів.

Кадрове діловодство в умовах воєнного стану зазнало найбільш суттєвих трансформацій, оскільки воно безпосередньо пов'язане з реалізацією конституційного права громадян на працю та соціальний захист. Закон № 2136-ІХ та подальші зміни до Кодексу законів про працю легітимізували використання альтернативних способів комунікації між сторонами трудового договору. Це означає, що ознайомлення працівника з наказом про звільнення, переведення або надання відпустки може здійснюватися через електронну пошту або популярні месенджери, якщо такий спосіб зв'язку було заздалегідь узгоджено [7]. Однак ця гнучкість породила низку правових колізій, особливо в частині доказовості факту отримання повідомлення. Судова практика показує, що просте відправлення повідомлення у Viber чи Telegram не завжди визнається належним доказом, якщо в трудовому договорі не було чітко вказано номер телефону або якщо неможливо підтвердити прочитання повідомлення адресатом [7]. Верховний Суд у своїх постановках наголошує на необхідності дотримання вимог Закону № 851, згідно з яким електронний документ вважається одержаним лише за наявності підтвердження від адресата [13, с. 7]. Для наочного розуміння того, як змінилися підходи до документування трудових відносин, нижче наведено порівняльний аналіз процедур.

Таблиця 2. Порівняльна характеристика кадрового діловодства в мирний час та в період воєнного стану

| Аспект кадрового діловодства | Режим мирного часу | Режим воєнного стану (Закон № 2136) |
|-------------------------------|--|--|
| Форма ознайомлення з наказами | Особистий підпис на паперовому документі | Будь-який узгоджений спосіб (Email, месенджери) |
| Ведення трудових книжок | Обов'язкове зберігання у роботодавця (для паперових) | Можливість видачі працівнику під підпис для збереження |
| Оформлення відпусток | Суворі терміни та паперові заяви | Спрощений порядок, дистанційне подання заяв |
| Архівне зберігання | Передача в архів після 2 років | Самостійне визначення порядку в зонах бойових дій |

Окрему увагу слід приділити збереженню документів про заробітну плату та страхові внески. У 2025 році було внесено зміни до правил, що вимагають виокремлювати в описах справ персоніфіковані відомості про застрахованих осіб [3]. Це зумовлено необхідністю гарантувати громадянам можливість виходу на пенсію навіть у разі повного знищення паперового архіву підприємства, за умови, що дані були вчасно передані до електронних реєстрів Пенсійного фонду.

Евакуація документів є найскладнішим етапом організації справочинства під час війни. Вона здійснюється лише у разі реальної загрози пошкодження

або знищення майна і потребує ретельної підготовки, яка має розпочинатися ще в мирний час [12]. Центральним елементом евакуаційного плану є визначення черговості вивезення справ, оскільки обмеженість транспортних ресурсів та часу часто не дозволяє врятувати весь масив документації.

Перша черга евакуації включає унікальні документи Національного архівного фонду, що мають виняткову історичну цінність, а також основні облікові документи, без яких неможливо встановити склад фондів після переміщення. Друга черга охоплює документи з кадрових питань, які є критично важливими для захисту прав фізичних осіб. Усі інші документи, включаючи поточну управлінську переписку, евакуюються лише за наявності технічної можливості [17, с. 21-24].

Практичний досвід Херсонського обласного архіву продемонстрував катастрофічні наслідки затримки евакуації. Під час окупації міста російськими військами було викрадено близько 121 тисячі одиниць зберігання, що становить до 70% фондів центрального корпусу. Серед втрачених матеріалів – унікальні документи про радянські репресії 1930-х років та депортацію жителів до Центральної Азії для вирощування бавовни на півдні України [18]. Ці події підтверджують, що архівна спадщина розглядається агресором як об'єкт цілеспрямованого нищення або привласнення для маніпуляцій з історичною пам'яттю.

В умовах воєнного стану цифровізація перетворилася з інструменту модернізації на єдину гарантію виживання інформаційних ресурсів. Державна архівна служба України (Укрдержархів) змінив пріоритети діяльності, перейшовши від традиційного паперового діловодства до курсу на масштабне оцифрування архівних фондів. Лише за два роки повномасштабної війни було створено понад 55 мільйонів цифрових копій документів, а план на 2025 рік передбачав оцифрування ще 50 мільйонів одиниць зберігання щорічно [19].

Ключовим принципом цієї трансформації став підхід Cloud First, який передбачає пріоритетне розміщення даних у хмарних сховищах, а не на локальних серверах. Метою держави є досягнення 90% рівня використання хмарних послуг у бізнесі та державному секторі. Це дозволяє забезпечити: географічну дистрибуцію, безперервність доступу, кіберзахист [5]. Динаміка та цільові орієнтири цієї трансформації відображені у наведеній нижче таблиці:

Таблиця 3. Показники цифрової трансформації та розвитку архівних сервісів (2022–2025 рр.)

| Показник цифровізації | Значення (2022-2024) | План на 2025 рік |
|-------------------------------------|---------------------------------|--|
| Кількість цифрових копій документів | Понад 55 млн одиниць | 50 млн одиниць за рік |
| Цільовий рівень хмарних рішень | Впровадження Cloud First | 90% використання в бізнесі |
| Міжнародне партнерство | FamilySearch, Microsoft, Amazon | Розширення мережі цифрових хабів |
| Доступ до архівів | Створення Міжархівного порталу | Єдине вікно доступу для всіх держархівів |

Використання систем електронного документообігу, таких як АСКОД або Deals, дозволяє підприємствам підтримувати ділові процеси навіть при повній руйнації офісів. Електронний документ, підписаний КЕП, має ту саму юридичну силу, що й паперовий, але його значно легше дублювати та відновлювати [4]. Це створює інвестиційний спокій та забезпечує стійкість бізнесу перед зовнішніми кризами.

Втрата первинних документів унаслідок бойових дій або окупації ставить бізнес перед загрозою податкових санкцій та неможливості доведення витрат. Податковий кодекс України ввів спеціальну статтю 69.28, яка регламентує дії платників податків у таких ситуаціях. Основним принципом є те, що якщо документи знищені або залишилися на територіях, де ведуться активні бойові дії, і їх неможливо вивезти без ризику для життя, платник звільняється від обов'язку їх відновлення у загальні терміни (90 днів) [1].

Проте на практиці виникає проблема «територіальної пастки», коли податкові органи відмовляють у застосуванні цієї пільги, посилаючись на те, що конкретний населений пункт не включено до офіційного переліку територій бойових дій на певну дату. Судова практика в таких випадках часто стає на бік платника податків. Апеляційні інстанції у переважній більшості випадків (понад 89% за даними аналізу судової практики) задовольняють позови бізнесу, якщо втрата документів підтверджена непрямыми доказами: актами ДСНС про пожежу, фотофіксацією руйнувань офісу або повідомленнями про викрадення майна окупантами [2].

Важливо наголосити на забороні знищення документів навіть із закінченим строком зберігання без проведення експертизи їх цінності. В умовах війни ця вимога набуває додаткової ваги, заборонено знищувати матеріали, які можуть бути використані для підтвердження збитків, завданих агресією РФ, або для фіксації порушень прав людини [8]. Такі документи мають зберігатися до повного завершення процедур репарацій та міжнародних судових розглядів.

Досвід роботи архівних установ у 2024 та на початку 2025 року свідчить про поступову стабілізацію системи та перехід до планового розвитку в умовах тривалого конфлікту. Державні архіви активно покращують умови зберігання, протягом 2024 року було замінено 10 приміщень та отримано 17 додаткових площ для розміщення евакуйованих фондів [16]. Це дозволяє уникнути переповнення сховищ у безпечних регіонах та забезпечити необхідний температурно-вологісний режим.

Інноваційним напрямом стало залучення штучного інтелекту для розпізнавання рукописних текстів у оцифрованих справах, що значно прискорює пошук інформації. Проєкт з FamilySearch International став найбільшим у світі прикладом оцифрування генеалогічних джерел, що дозволяє мільйонам українців, які стали біженцями, відновлювати своє коріння дистанційно. Також було оновлено нормативну базу щодо ведення земельної документації, зокрема скасовано необхідність прийняття додаткових рішень місцевих рад для реєстрації ділянок під водними об'єктами загальнодержавного значення, що спрощує діловодство в аграрному та екологічному секторах.

Висновки. Трансформація організації справочинства та збереження управлінської документації в умовах воєнного стану перетворила ці процеси з суто технічних завдань на стратегічну складову національної безпеки. Правові реалії 2022–2026 років підтверджують високу адаптивність українського законодавства, яке забезпечило гнучкість управління без втрати юридичної сили документів.

Пріоритетом стала цифрова трансформація, де перехід до принципів Cloud First та масове оцифрування виявилися єдиним дієвим способом захисту інформації від фізичного знищення. Створення цифрових дублікатів, що зберігаються на закордонних серверах, гарантує інституційну виживаність держави навіть за найскладніших воєнних сценаріїв. Водночас адаптація кадрових процедур згідно із Законом № 2136-IX дозволила зберегти контроль над трудовими колективами, хоча це й вимагає від керівників прискіпливого юридичного оформлення дистанційних комунікацій для запобігання судовим спорам.

Гіркі уроки евакуації архівів у Херсоні та Чернігові довели, що цей процес має бути виключно превентивним, оскільки лише заздалегідь підготовлена матеріально-технічне оснащення для транспортування, сформовані списки та визначені маршрути дозволяють зберегти унікальні фонди Національного архівного фонду. У цьому контексті роль керівника як головної особи, відповідальної за діловодство та архів, зросла багаторазово – від його спроможності впроваджувати ІТ-рішення та забезпечувати фізичну безпеку документів залежить збереження національної документальної спадщини.

Водночас держава подбала і про правовий захист бізнесу, спеціальні норми Податкового кодексу України щодо втрати документів через війну стали потужним інструментом підтримки платників податків. Проте їх ефективне застосування на практиці безпосередньо залежить від активної позиції самих підприємців у судах та ретельного збору непрямих доказів руйнувань чи втрат. Сучасний висхідний тренд до відкритості та цифровізації свідчить про остаточний відхід від пострадянської моделі управління інформацією, що створює фундамент для повоєнного відновлення, де кожне рішення та кожне право людини будуть підкріплені збереженням та доступним документом.

Список використаних джерел:

1. Бубліченко В. Втрата або неможливість вивезення первинних документів під час війни: особливості підтвердження даних податкової звітності. *GOLAW*. 2022. 2 трав. URL: <https://golaw.ua/ua/insights/publication/vtrata-abo-nemozhlivist-vivezennya-pervinnih-dokumentiv-pid-chas-vijni-osoblivosti-pidtvrdzhennya-danih-podatkovoyi-zvitnosti/> (дата звернення: 22.12.2025).
2. Втрата первинних документів через війну: як працює спеціальний режим за ПКУ. *ЛІГА:ЗАКОН*. 2026. 16 лют. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/242245_vtrata-pervinnikh-dokumentv-cherez-vynu-yak-pratsyu-spetsalniy-rezhim-za-pku (дата звернення: 22.12.2025).
3. Денисенко О. Держархів схвалив зміни до правил діловодства та архівного зберігання. *Кадровик-01*. 2025. 10 квіт. URL: <https://prokadry.com.ua/news/93344-derzharkhiv-skhvalyv-zminy-do-pravyil-dilovodstva-ta-arkhivnogo-zberigannia> (дата звернення: 20.12.2025).

4. Електронний документообіг: важливість у сучасному бізнесі. *Deals*. 2023. 28 серп. URL: <https://dealssign.com/blog/elektronnyj-dokumentoobig-vazhlyvist-u-suchasnomu-biznesi/> (дата звернення: 16.12.2025).
5. Котович С. Анатолій Хромов: про оцифрування, збереження й відкритість архівів. *Ukrainer*. 2024. 4 трав. URL: <https://www.ukrainer.net/anatoliy-khromov/> (дата звернення: 16.12.2025).
6. Кулешов С. Г., Бойко В. Ф. Організація формування національного архівного фонду та комплектування архівних установ в умовах дії воєнного стану в Україні. *Інформація та соціум*. 2024. С. 17–19.
7. Кучерак Д. Організація діловодства у воєнний час: цікавий нюанс. *Професійні видання*. 2024. 29 січ. URL: <https://profpressa.com/blogs/organizatsiia-dilovodstva-u-voieniichas-tsikavii-niuans> (дата звернення: 22.12.2025).
8. Матвєєва В. Коли можна знищити документи, якщо не було перевірки? *Бухгалтер.com.ua*. URL: <https://buhgalter.com.ua/articles/buhgalterskiy-oblik/koli-mozhna-znishchiti-dokumenti-yakshcho-ne-bulo-perevirki/> (дата звернення: 22.12.2025).
9. Міщук І. В., Киричук Б. С. Актуальні зміни трудового законодавства України в умовах правового режиму воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 6. С. 411–415.
10. Організація та ведення діловодства в установі : презентація. *Державний архів Донецької області*. 2023. URL: [https://dn.archives.gov.ua/normbaza/prezentaciya/2023/Organizatsiya%20ta%20vedennya%20dilovodstva%20v%20ustanovi%2025.04.2023%20\(1\).pdf](https://dn.archives.gov.ua/normbaza/prezentaciya/2023/Organizatsiya%20ta%20vedennya%20dilovodstva%20v%20ustanovi%2025.04.2023%20(1).pdf) (дата звернення: 22.12.2025).
11. Особливості організації діловодства у військових адміністраціях населених пунктів, які здійснюють повноваження місцевого самоврядування на підставі рішення Верховної Ради України. URL: <https://rm.coe.int/roziasnennia-dilovodstvo/1680aeb769> (дата звернення: 12.12.2025).
12. Пеценчук А. Пропозиції змін до НПА щодо евакуації та безпекових протоколів діяльності закладів культури. 2025. URL: https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/RES-POL_Evacuation_and_Safety_Protocols_for_the_Operation_of_Cultural_Institutions_2025.pdf (дата звернення: 28.12.2025).
13. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 22.12.2025).
14. Про затвердження Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях : наказ Міністерства юстиції України від 18.06.2015 № 1000/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0736-15#Text> (дата звернення: 22.12.2025).
15. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 12.12.2025).
16. Про роботу Укрдержархіву, архівних установ і спеціальних установ страхового фонду документації у 2024 році та пріоритети Укрдержархіву на 2025 рік : звіт. 2025. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit_2024/zvit_archiv_2024.pdf (дата звернення: 11.12.2025).
17. Робота архівних установ в умовах дії особливих правових режимів : метод. рекомендації / Держ. арх. служба України, Укр. наук.-дослід. ін-т архів. справи та документознавства ; уклад.: В. Ф. Бойко, С. Г. Кулешов. Київ, 2023. 50 с.
18. Росіяни викрали з обласного архіву Херсонщини 121 тисячу документів – директорка. *Укрінформ*. 2023. 1 верес. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3755588-rosiani-vikrali-z-oblasnogo-arhivu-hersonsini-sonajmense-121-tisacu-dokumentiv-direktorka.html> (дата звернення: 22.12.2025).

19. У Херсоні росіяни викрали третину архіву під час окупації. *Kavun.City*. 2025. 15 верес. URL: <https://kavun.city/articles/435484/u-hersoni-rosiyani-vikrali-tretinu-arhivu-pid-chas-okupacii> (дата звернення: 20.12.2025).

20. Чайковська О., Лабушняк Р. Досвід та нормативна база організації загального (несекретного) діловодства в умовах особливого періоду (воєнного стану) 2022–2025 років. *Матеріали конференцій МЦНД* (Львів, 17 січ. 2025 р.). 2025. С. 256–265. DOI: <https://doi.org/10.62731/mcnd-17.01.2025.006>. (дата звернення: 29.12.2025).

References:

1. Bublichenko, V. (2022). Vtrata abo nemozhlyvist vyvezennia pervynnykh dokumentiv pid chas viiny: osoblyvosti pidtverdzhennia danykh podatkovoi zvitnosti [Loss or impossibility of exporting primary documents during the war: features of confirming tax reporting data]. *GOLAW*. Retrieved from: <https://golaw.ua/ua/insights/publication/vtrata-abo-nemozhlyvist-vivezennya-pervinnih-dokumentiv-pid-chas-vijni-osoblyvosti-pidtverdzhennya-danih-podatkovoyi-zvitnosti/> [in Ukrainian].

2. Vtrata pervynnykh dokumentiv cherez viinu: yak pratsiuie spetsialnyi rezhym za PKU [Loss of primary documents due to the war: how the special regime under the Tax Code works]. *LIGA:ZAKON*. Retrieved from: https://biz.ligazakon.net/analitycs/242245_vtrata-pervinnikh-dokumentiv-cherez-vynu-yak-pratsiuie-spetsialny-rezhim-za-pku [in Ukrainian].

3. Denysenko, O. (2025). Derzharkhiv skhvalyv zminy do pravyl dilovodstva ta arkhivnoho zberihannia [The State Archive approved changes to the rules of record keeping and archival storage]. *Kadroyvk-01*. Retrieved from: <https://prokadry.com.ua/news/93344-derzharkhiv-skhvalyv-zminy-do-pravyl-dilovodstva-ta-arkhivnogo-zberigannia> [in Ukrainian].

4. Elektronnyi dokumentoobih: vazhlyvist u suchasnomu biznesi [Electronic document management: importance in modern business]. (2023). *Deals*. Retrieved from: <https://dealssign.com/blog/elektronnyj-dokumentoobig-vazhlyvist-u-suchasnomu-biznesi/> [in Ukrainian].

5. Kotovych, S. (2024). Anatolii Khromov: pro otsyfruvannia, zberezhennia y vidkrytist arkhiviv [Anatoliiy Khromov: about digitization, preservation and openness of archives]. *Ukrainer*. Retrieved from: <https://www.ukrainer.net/anatoliiy-khromov/> [in Ukrainian].

6. Kuleshov, S. H., & Boiko, V. F. (2024). Orhanizatsiia formuvannia natsionalnoho arkhivnoho fondu ta komplektuvannia arkhivnykh ustanov v umovakh dii voiennoho stanu v Ukraini [Organization of the formation of the national archival fund and acquisition of archival institutions under the conditions of martial law in Ukraine]. *Informatsiia ta sotsium*, 17–19.

7. Kucherak, D. (2024). Orhanizatsiia dilovodstva u voiennyi chas: tsikavyi niuans [Organization of record keeping in wartime: an interesting nuance]. *Profesiini vydannia*. Retrieved from: <https://profpressa.com/blogs/organizatsiia-dilovodstva-u-voiennoi-chas-tsikavii-niuans> [in Ukrainian].

8. Matvieieva, V. Koly mozhna znyshchyty dokumenty, yakshcho ne bulo perevirky? [When can documents be destroyed if there was no inspection?]. *Buhgalter.com.ua*. Retrieved from: <https://buhgalter.com.ua/articles/buhgalterskiy-oblik/koli-mozhna-znishchiti-dokumenti-yakshcho-ne-bulo-perevirki/> [in Ukrainian].

9. Mishchuk, I.V., & Kyrychuk, B.S. (2024). Aktualni zminy trudovoho zakonodavstva Ukrainy v umovakh pravovoho rezhymu voiennoho stanu [Current changes in the labor legislation of Ukraine under the legal regime of martial law]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*, (6), 411–415.

10. Orhanizatsiia ta vedennia dilovodstva v ustanovi : prezentatsiia [Organization and maintenance of record keeping in the institution : presentation]. (2023). *Derzhavnyi arkhiv Donetskoi oblasti*. Retrieved from: [https://dn.archives.gov.ua/normbaza/prezentaciya/2023/Organizatsiya%20ta%20vedennya%20dilovodstva%20v%20ustanovi%2025.04.2023%20\(1\).pdf](https://dn.archives.gov.ua/normbaza/prezentaciya/2023/Organizatsiya%20ta%20vedennya%20dilovodstva%20v%20ustanovi%2025.04.2023%20(1).pdf) [in Ukrainian].

11. Osoblyvosti orhanizatsii dilovodstva u viiskovykh administratsiiah naselenykh punktiv, yaki zdiisniuiut povnovazhennia mistsevoho samovriaduvannia na pidstavi rishennia Verkhovnoi Rady Ukrainy [Peculiarities of the organization of record keeping in military administrations of settlements exercising local self-government powers on the basis of a decision of the Verkhovna Rada of Ukraine]. Retrieved from <https://rm.coe.int/roziashennia-dilovodstvo/1680aeb769> [in Ukrainian].
12. Petsenchuk, A. (2025). Propozytsii zmin do NPA shchodo evakuatsii ta bezpekovykh protokoliv diialnosti zakladiv kultury [Proposals for changes to legal acts regarding evacuation and security protocols of cultural institutions' activities]. Retrieved from: https://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/RES-POL_Evacuation_and_Safety_Protocols_for_the_Operation_of_Cultural_Institutions_2025.pdf [in Ukrainian].
13. Pro elektronni dokumenty ta elektronnyi dokumentoobih : Zakon Ukrainy vid 22.05.2003 No. 851-IV [On electronic documents and electronic document management : Law of Ukraine of May 22, 2003 No. 851-IV]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> [in Ukrainian].
14. Pro zatverdzhennia Pravyl orhanizatsii dilovodstva ta arkhivnoho zberihannia dokumentiv u derzhavnykh orhanakh, orhanakh mistsevoho samovriaduvannia, na pidpriumstvakh, v ustanovakh i orhanizatsiiah : nakaz Ministerstva yustyttsii Ukrainy vid 18.06.2015 No. 1000/5 [On approval of the Rules for the organization of record keeping and archival storage of documents in state bodies, local self-government bodies, enterprises, institutions and organizations : Order of the Ministry of Justice of Ukraine of June 18, 2015 No. 1000/5]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0736-15#Text> [in Ukrainian].
15. Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu : Zakon Ukrainy vid 15.03.2022 No. 2136-IX [On the organization of labor relations under martial law : Law of Ukraine of March 15, 2022 No. 2136-IX]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> [in Ukrainian].
16. Pro robotu Ukrderzharkhivu, arkhivnykh ustanov i spetsialnykh ustanov strakhovoho fondu dokumentatsii u 2024 rotsi ta priorityty Ukrderzharkhivu na 2025 rik : zvit [On the work of Ukrderzharkhiv, archival institutions and special institutions of the insurance documentation fund in 2024 and priorities of Ukrderzharkhiv for 2025 : report]. (2025). Retrieved from: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit_2024/zvit_archiv_2024.pdf [in Ukrainian].
17. Boiko, V. F., & Kuleshov, S. H. (Comps.). (2023). *Robota arkhivnykh ustanov v umovakh dii osoblyvykh pravovykh rezhymiv : metod. rekomendatsii* [Work of archival institutions under the conditions of special legal regimes : guidelines]. Derzh. arkh. sluzhba Ukrainy, Ukr. nauk.-doslid. in-t arkhiv. spravy ta dokumentoznavstva. Kyiv.
18. Rosiiany vykraly z oblasnoho arkhivu Khersonshchyny 121 tysiachu dokumentiv – dyrektorka [Russians stole 121 thousand documents from the regional archive of Kherson region - director]. (2023, September 1). *Ukrinform*. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3755588-rosiani-vikrali-z-oblasnogo-arhivu-hersonsini-sonajmense-121-tisacu-dokumentiv-direktorka.html> [in Ukrainian].
19. U Khersoni rosiiany vykraly tretynu arkhivu pid chas okupatsii [In Kherson, Russians stole a third of the archive during the occupation]. (2025, September 15). *Kavun.City*. Retrieved from: <https://kavun.city/articles/435484/u-hersoni-rosiyani-vikrali-tretinu-arhivu-pid-chas-okupacii> [in Ukrainian].
20. Chaikovska, O., & Labushniak, R. (2025). Dosvid ta normatyvna baza orhanizatsii zahalnoho (nesekretneho) dilovodstva v umovakh osoblyvoho periodu (voiennoho stanu) 2022–2025 rokiv [Experience and regulatory framework for organizing general (unclassified) record keeping in conditions of a special period (martial law) 2022–2025]. *Materialy konferentsii MTSND* (Lviv, Jan 17, 2025), 256–265. Retrieved from: <https://doi.org/10.62731/mcnd-17.01.2025.006> [in Ukrainian].

УДК 35.08(477)

<https://doi.org/10.31652/2786-6068-2025-6-56-67>

Олег Лазор

Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та менеджменту,
e-mail: Oleh.Lazor@vspu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0002-5989-8527>

Володимир Байраківський

здобувач вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла
Коцюбинського
e-mail: bairakivskyi.volodymyr@vspu.edu.ua

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ІНКЛЮЗИВНОГО СЕРЕДОВИЩА

Анотація. У статті комплексно досліджено сучасні виклики та перспективи формування інклюзивного середовища в системі публічного управління України. Обґрунтовано, що інклюзивність у XXI столітті стала одним із ключових принципів державної політики, який передбачає забезпечення рівних можливостей для всіх громадян незалежно від стану здоров'я, віку, соціального статусу, місця проживання чи інших особливостей. Підкреслено, що інклюзивна державна політика є невід'ємною складовою демократичного розвитку держави, реалізації прав людини та важливим елементом європейської інтеграції України. Визначено актуальність дослідження у зв'язку з сучасними соціально-економічними та демографічними викликами, зокрема наслідками воєнних дій, що призвели до значного збільшення кількості осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни, осіб з посттравматичними розладами та інших маломобільних груп населення. У зв'язку з цим питання формування безбар'єрного простору, доступності публічних послуг, працевлаштування та соціальної інтеграції набувають особливої державної ваги.

Проаналізовано законодавчі та інституційні зміни у сфері інклюзивної політики, зокрема впровадження обов'язкових квот працевлаштування осіб з інвалідністю у юридичних організаціях та державних установах, розвиток системи інклюзивної державної служби, запровадження посад радників з питань інклюзії та безбар'єрності, а також створення нових механізмів електронного відбору кадрів до публічної служби. Окрему увагу приділено впровадженню принципів адаптованого робочого місця, цифрової доступності державних онлайн-послуг та розвитку електронного врядування як інструменту забезпечення рівного доступу громадян до адміністративних послуг. Розглянуто

основні напрями реалізації інклюзивної державної політики, серед яких: забезпечення фізичної доступності будівель і споруд, розвиток безбар'єрної транспортної інфраструктури, впровадження цифрової доступності, розвиток інклюзивної освіти, підвищення рівня зайнятості осіб з інвалідністю, формування інклюзивної корпоративної культури у державних органах, а також розвиток соціального партнерства між державою, місцевим самоврядуванням, громадськими організаціями та міжнародними інституціями. Узагальнено міжнародний досвід реалізації інклюзивної політики в країнах Європейського Союзу, США та Канаді, де інклюзивність розглядається як один із ключових принципів публічного управління та соціальної політики. Встановлено, що ефективна інклюзивна політика базується на принципах універсального дизайну, доступності публічних послуг, рівності можливостей у сфері освіти та працевлаштування, а також системному моніторингу рівня безбар'єрності.

Виявлено основні проблеми та бар'єри реалізації політики безбар'єрності в Україні, серед яких: обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень підготовки управлінських кадрів у сфері інклюзивного управління, інституційна інерція органів влади, нерівномірність розвитку інфраструктури у регіонах, недостатній рівень цифрової доступності державних сервісів, а також недостатній рівень суспільної обізнаності щодо принципів інклюзивності та толерантності.

Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до формування інклюзивного середовища через координацію діяльності центральних і місцевих органів влади, удосконалення нормативно-правової бази, розвиток програм фінансової підтримки інклюзивних проєктів, запровадження системи моніторингу безбар'єрності, розширення програм професійної підготовки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з питань інклюзивного управління.

Зроблено висновок, що реалізація інклюзивної державної політики сприяє підвищенню ефективності публічного управління, розвитку людського потенціалу, зміцненню соціальної згуртованості, підвищенню довіри громадян до органів влади та формуванню позитивного міжнародного іміджу України як демократичної та соціально орієнтованої держави. Інклюзивність визначено як один із стратегічних напрямів модернізації системи публічного управління та розвитку соціальної держави в Україні.

Ключові слова: інклюзивність, безбар'єрність, державна політика, публічна адміністрація, соціальна інтеграція, доступність, інфраструктура, універсальний дизайн, інклюзивна державна служба, цифрова доступність.

Oleh Lazor, Volodymyr Bairakivskyi

CHALLENGES FACED BY PUBLIC ADMINISTRATION AUTHORITIES IN CREATING AN INCLUSIVE ENVIRONMENT

Abstract. The article comprehensively examines the current challenges and prospects of forming an inclusive environment in the system of public administration

of Ukraine. It is substantiated that inclusiveness in the 21st century has become one of the key principles of public policy, which involves ensuring equal opportunities for all citizens regardless of health status, age, social status, place of residence, or other characteristics. It is emphasized that inclusive public policy is an integral component of democratic development, human rights implementation, and an important element of Ukraine's European integration process.

The relevance of the study is determined by modern socio-economic and demographic challenges, in particular the consequences of military actions, which have led to a significant increase in the number of persons with disabilities, internally displaced persons, war veterans, persons with post-traumatic disorders, and other low-mobility population groups. In this regard, the issues of forming a barrier-free environment, accessibility of public services, employment, and social integration are becoming particularly important at the state level.

The article analyzes legislative and institutional changes in the field of inclusive policy in particular the introduction of mandatory employment quotas for persons with disabilities in legal organizations and public institutions, the development of an inclusive civil service system, the introduction of positions of inclusion and accessibility advisors, as well as the creation of new mechanisms for electronic recruitment to the public service. Special attention is paid to the implementation of adapted workplaces, digital accessibility of public online services, and the development of e-government as a tool for ensuring equal access to administrative services. The main directions of implementation of inclusive public policy are considered, including ensuring physical accessibility of buildings and structures, development of barrier-free transport infrastructure, implementation of digital accessibility, development of inclusive education, increasing employment of persons with disabilities, formation of an inclusive corporate culture in public institutions, as well as development of social partnership between the state, local governments, civil society organizations, and international institutions. The article summarizes international experience in implementing inclusive policy in the European Union, the United States, and Canada, where inclusiveness is considered one of the key principles of public administration and social policy. It is established that effective inclusive policy is based on the principles of universal design, accessibility of public services, equal opportunities in education and employment, and systematic monitoring of accessibility levels.

The main problems and barriers to the implementation of barrier-free policy in Ukraine are identified, including limited financial resources, insufficient training of managerial personnel in inclusive management, institutional inertia of public authorities, uneven regional development of infrastructure, insufficient level of digital accessibility of public services, and low public awareness of the principles of inclusiveness and tolerance.

The necessity of a comprehensive approach to the formation of an inclusive environment through coordination of activities of central and local authorities, improvement of the legal framework, development of financial support programs for inclusive projects, introduction of a barrier-free monitoring system, and expansion of

professional training programs for civil servants and local government officials in inclusive management is substantiated.

It is concluded that the implementation of inclusive public policy contributes to increasing the efficiency of public administration, development of human potential, strengthening social cohesion, increasing public trust in government institutions, and improving the international image of Ukraine as a democratic and socially oriented state. Inclusiveness is defined as one of the strategic directions of modernization of the public administration system and development of the welfare state in Ukraine.

Keywords: inclusiveness, barrier-free environment, public policy, public administration, social integration, accessibility, infrastructure, universal design, inclusive civil service, digital accessibility.

Постановка проблеми. У сучасних демократичних державах забезпечення рівних прав і можливостей для всіх громадян є фундаментальним завданням державної політики. Інклюзія як соціальний і моральний принцип передбачає створення умов для повноцінної участі кожної людини у всіх сферах суспільного життя [4, с. 5]. В Україні це питання набуло особливої ваги через зростання кількості осіб із інвалідністю та інших маломобільних груп під впливом воєнних подій. За офіційними даними, у державі проживає понад 2,7 млн осіб з інвалідністю, що становить близько 6,6 % усього населення, тоді як у світі таких осіб є понад 1 млрд, або 15 % від загальної чисельності [13, с. 12].

Формування інклюзивного середовища виступає стратегічним напрямом розвитку держави, оскільки безбар'єрність і соціальна справедливість є ознаками демократичності публічної влади. Органи публічної адміністрації відіграють ключову роль у цьому процесі, адже саме вони забезпечують координацію політики, розробляють нормативно-правові засади, здійснюють контроль за виконанням програм доступності та створення умов рівних можливостей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інклюзії активно розробляється сучасними вітчизняними науковцями, зокрема в контексті розвитку соціальної політики, державного управління, освітньої реформи та формування безбар'єрного середовища. У наукових працях інклюзія розглядається не лише як освітня чи соціальна категорія, а як комплексний принцип державної політики, що охоплює управлінські, правові, економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства. Зокрема, А. Колупаєва [4] у своїх дослідженнях аналізує процес становлення інклюзивної освіти в Україні, визначає основні етапи її розвитку та проблеми впровадження. Авторка наголошує, що інклюзивна освіта є не лише педагогічною інновацією, а складовою державної політики рівних можливостей. Вона підкреслює необхідність створення ресурсних центрів підтримки інклюзивного навчання, розвитку системи підготовки педагогів, асистентів учителів, психологів та соціальних працівників. Особлива увага приділяється міжвідомчій взаємодії органів освіти, соціального захисту та місцевого самоврядування. На думку дослідниці, ефективність інклюзивної освіти залежить не лише від нормативної

бази, а й від рівня управлінської культури та фінансового забезпечення освітніх закладів.

Важливий внесок у дослідження державної політики та механізмів її реалізації зробили О. Я. Лазор та О. Д. Лазор [6]. У своїй науковій праці вони розглядають державну політику як системний процес, що включає формування, реалізацію, оцінювання та коригування управлінських рішень. Автори підкреслюють, що ефективна державна політика повинна базуватися на стратегічному плануванні, нормативно-правовому забезпеченні, фінансових ресурсах та інституційній спроможності органів влади. У контексті інклюзивної політики їхні підходи мають особливе значення, оскільки впровадження інклюзії потребує саме системного управління, координації між органами влади та довгострокових програм розвитку. У своїй статті автори також наголошують на важливості правового механізму реалізації державної політики, оскільки без чітко визначених повноважень органів влади та механізмів контролю будь-яка стратегія залишається декларативною. Таким чином, їхні дослідження формують теоретико-правову основу для впровадження інклюзивної політики в системі публічного управління.

Суттєвий внесок у дослідження соціальної політики та інклюзії здійснила Т. Шевченко [15], яка розглядає соціальну політику як інструмент забезпечення соціальної справедливості та рівності можливостей. У своїх роботах вона підкреслює, що сучасна соціальна політика повинна переходити від системи соціальної допомоги до системи соціальної інтеграції, де головним завданням є не утримання соціально вразливих груп, а створення умов для їх активної участі в суспільному житті. Дослідниця наголошує, що інклюзія є важливою складовою соціальної держави, оскільки забезпечує реалізацію принципів рівності, недискримінації та людської гідності. Високий дослідницький інтерес спостерігається також до практичних аспектів створення безбар'єрного простору та розвитку інклюзивного середовища. Аналітичні матеріали державних установ та наукових центрів свідчать, що питання інклюзивності сьогодні розглядається не лише в соціальній чи освітній політиці, а й у сфері містобудування, транспорту, цифровізації та публічних послуг.

Окремі наукові публікації присвячені також питанням інституційного забезпечення інклюзивної політики. Дослідники підкреслюють, що важливу роль у цьому процесі відіграють органи місцевого самоврядування, оскільки саме на місцевому рівні реалізується більшість програм соціальної підтримки, освіти, охорони здоров'я та розвитку інфраструктури. Тому інклюзивна політика повинна формуватися не лише на державному, а й на регіональному та місцевому рівнях.

Мета статті. Основна мета полягає у визначенні ключових викликів, що стоять перед органами публічної адміністрації у створенні інклюзивного середовища, та розробленні напрямів підвищення ефективності реалізації державної політики безбар'єрності.

Виклад основного матеріалу. Інклюзивність стала однією з найважливіших тенденцій розвитку державного управління XXI століття. Вона означає не лише турботу про людей з інвалідністю, а й глибшу переорієнтацію

політичної культури: від моделі компенсацій і привілеїв - до моделі участі та реалізації повноцінного громадянства. Це поняття тісно пов'язане з ідеєю людської гідності - фундаментальною категорією сучасного правового світу. Україна, інтегруючись у європейський політичний простір, узяла на себе зобов'язання реалізовувати міжнародні стандарти інклюзії відповідно до Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю (ратифікована Законом № 1767-VI від 16 грудня 2009 р.) [13, ст. 27–30]. Документ наголошує, що держави-учасниці мають не лише гарантувати рівність прав, а й створювати умови, які реально забезпечують участь осіб з інвалідністю у політичному, економічному та культурному житті на рівних засадах.

Для України питання інклюзивного розвитку набуло особливої ваги у зв'язку з наслідками воєнних дій - зростанням кількості осіб, які втратили здоров'я, переселилися, пережили травми і тепер потребують нових механізмів соціальної інтеграції та професійної адаптації [15, с. 41]. За оцінками експертів, кількість громадян з інвалідністю внаслідок війни може зрости на 300–400 тис. осіб, а отже, проблема доступності стає всеохопною.

Розвиток інклюзивної державної політики став системним після ухвалення Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору до 2030 р., затвердженої розпорядженням КМУ № 366-р від 14 квітня 2021 р. [12, п. 1–3]. Цей документ зробив безбар'єрність міжсекторальним принципом державної політики, заклавши основу інтеграції інклюзивного підходу у всі напрямки діяльності органів публічної влади. У 2024 році Кабінет Міністрів України затвердив оновлений План реалізації Стратегії, у якому вперше з'явився розділ «Інклюзивна публічна служба» [12, розділ IV]. Він зобов'язує державні органи забезпечити наявність представників маломобільних груп серед державних службовців і передбачає впровадження нової системи навчання управлінців принципам інклюзивності [11, п. 2.1–2.3].

Найвагомішим нововведенням став нормативний акт - Постанова КМУ № 58 від 12 січня 2026 р. «Про забезпечення рівного представництва осіб з інвалідністю у сфері державної служби та юридичних професій» [6, п. 1–4]. Документ вводить обов'язкову квоту: не менше 7 % штату кожної юридичної організації та державної установи мають становити особи з інвалідністю, а в центральних органах влади - не менше 10 %. Постанова передбачає механізм поетапного впровадження цієї норми до 2030 р. і створення в кожній установі посади радника з питань інклюзії та безбар'єрності [6, п. 5–7]. Це новий рівень інституціоналізації ідеї інклюзії - відтепер вона закріплюється у штатному розписі кожного органу.

Це рішення є логічним продовженням оновленого Закону України «Про державну службу» (редакція 2025 р.), де інклюзія визначена як один із базових принципів кадрової політики - разом із ефективністю, політичною нейтральністю та доброчесністю [11, ст. 4, ч. 3]. Закон вводить поняття «адаптоване робоче місце» і зобов'язує органи влади забезпечити фінансування технічних засобів доступності - електричних підйомників, спеціальних робочих панелей, програм читання екрану [11, ст. 15, ч. 2–4].

Впровадження зазначених норм є частиною глибшої реформи державної кадрової політики, закріпленої у Стратегії 2025–2030 рр. [11, розділ III]. Документ передбачає обов'язкове проходження тематичних модулів з інклюзії усіма держслужбовцями категорії «А» - у тому числі з лідерства у різномірних командах, управління стереотипами та конфліктами [3, с. 51]. Сформовано також Національну платформу «Інклюзивна служба», де навчальні та консультативні матеріали доступні в адаптованому форматі для всіх категорій користувачів. Надзвичайно важливо, що з 2026 р. запроваджена нова система електронного відбору кадрів до публічної служби - портал career.gov.ua/inclusion. Особи з інвалідністю можуть подавати документи онлайн, брати участь у відеоспівбесідах і проходити тести в доступних версіях. Такий підхід мінімізує бюрократичні бар'єри й підвищує реальний рівень участі громадян у державному управлінні.

Водночас інклюзивна політика охоплює не лише кадрову сферу. Її важливим напрямом є фізична доступність інфраструктури органів влади. Досі велика кількість будівель не відповідає державним стандартам безбар'єрності. За даними Ради безбар'єрності України, лише 40 % адміністративних споруд облаштовані пандусами, ліфтами, тактильними елементами або візуальними навігаторами [12, п. 3.2]. Нова редакція державних будівельних норм (ДБН В.2.2-40:2025 «Інклюзивність будівель і споруд») [1, п. 5.1–5.8] передбачає обов'язкове виконання принципів універсального дизайну при зведенні будь-яких громадських об'єктів. Інформаційно-цифрова доступність стала не менш значущим компонентом. 2025 року Міністерство цифрової трансформації ухвалило Порядок забезпечення цифрової доступності державних онлайн-послуг [8, п. 2–6]. Усі веб-сайти влади мають відповідати стандарту WCAG 2.2, що передбачає зручний контраст, адаптивний шрифт і голосовий супровід [15, с. 64]. Отже, «цифрова інклюзія» є таким же важливим елементом безбар'єрності, як архітектурна або транспортна доступність.

Особливої ваги набирає інклюзивна освіта, що є відправною точкою для формування толерантного суспільства. Кількість дітей, які навчаються у шкільних інклюзивних класах, за шість років зросла більш ніж удесятеро — з 4 тис. у 2017 р. до понад 40 тис. у 2023 р. [3, с. 51]. Однак темпи зростання залежать від кадрового забезпечення. Численні школи стикаються з гострим дефіцитом педагогічних асистентів і логопедів. Тому державна освітня політика спрямована на підготовку спеціалістів, здатних працювати в інклюзивному середовищі. 2024 року ухвалено Концепцію розвитку інклюзивної освіти [5, п. 4.1–4.5], розроблену МОН спільно з UNICEF; у ній уперше зафіксовано ідею створення регіональних ресурсних центрів підтримки педагогів.

Інклюзивна політика поширюється і на сферу працевлаштування. За статистичними даними, лише 17–18 % працездатних осіб з інвалідністю мають постійне місце роботи [11, с. 64]. Такий показник у двічі нижчий, ніж середній у ЄС (50–55 %). Для зменшення розриву держава з 2024 року запровадила програму «Роботодавець без бар'єрів» [10, п. 1–3], що передбачає податкові пільги підприємствам, які створюють адаптовані робочі місця, та компенсацію витрат на перекваліфікацію працівників. Публічна адміністрація в цьому

контексті може слугувати прикладом. Згідно із Законом «Про державну службу», державні структури повинні реалізовувати власні плани з підвищення корпоративної інклюзивності [11, ст. 22, ч. 1–2]. Упровадження цих планів здійснюється через систему «інклюзивного аудиту» - звітування органів про забезпечення рівних можливостей, адаптацію офісів і навчання персоналу. Такий механізм нагадує європейський «індекс інклюзивності», який із 2022 року використовується у Франції та Нідерландах [11, с. 65].

Варто відзначити, що українська інклюзивна політика вже спирається на позитивні напрацювання світового досвіду. У Німеччині чинний закон *Behindertengleichstellungsgesetz (BGG)* встановлює механізм обов'язкової присутності людей з інвалідністю у державному секторі й запроваджує спеціальні освітні курси для службовців. У Канаді діє Програма *Federal Accessibility Strategy*, відповідно до якої кожне міністерство щороку публікує план дій із розвитку безбар'єрності [15, с. 42]. Велика Британія застосовує «інклюзивний аудит» в органах державної влади, комбінуючи перевірку фізичної доступності з оцінкою корпоративної культури. Ці моделі частково запозичуються українською системою публічного управління в межах проєктів *Twinning ЄС*.

Розвиток інклюзивної державної служби набуває й психологічного виміру. Встановлено, що рівень професійної ефективності колективів, у яких працюють люди з різним життєвим досвідом і можливостями, є на 15–25 % вищим [15, с. 64]. Це пояснюється більшим рівнем соціальної емпатії й гнучкістю мислення, яких потребує робота в команді. Отже, інклюзія — це не витрати, а інвестиція в ефективність управління. Водночас процес формування інклюзивного середовища супроводжується численними викликами. Перший із них - фінансовий: розбудова безбар'єрної інфраструктури вимагає великих витрат. Програма реконструкції адміністративних приміщень «Доступна влада», передбачена держбюджетом на 2025–2027 рр. [9, ст. 1–3], фінансується недостатньо. За оцінками Міністерства розвитку громад, для повної реалізації заходів необхідно понад 8 млрд грн [6, с. 61].

Другий виклик - нестача спеціалістів. Національна академія державного управління підготувала перший пілотний курс «Менеджмент інклюзивної установи» (2026 р.), але потреба у фахівцях перевищує пропозицію у 2–3 рази. Без підготовки таких кадрів формальні норми залишаться декларативними.

Третій - інституційна інерція: не всі керівники публічних органів готові змінювати підходи до управління колективами. Досі спостерігається превалювання патерналістичних моделей, коли особу з інвалідністю сприймають як об'єкт захисту, а не рівноправного партнера.

Ще одним бар'єром залишається нерівномірність доступу в регіонах. Великі міста, такі як Львів, Київ, Вінниця чи Дніпро, мають власні програми фінансування інклюзивності, тоді як більшість сільських територіальних громад обмежена мінімальними ресурсами. У 2025 році Міністерство соціальної політики розпочало пілотний проєкт «Інклюзивна громада» [7, п. 2.1–2.4], мета якого — надати гранти селищним громадам для адаптації шкіл, транспортних

зупинок і центрів адмінпослуг. Саме завдяки місцевому рівню ці ініціативи набувають практичних форм.

Інклюзивність також неможлива без зміни масової свідомості. Соціологічні опитування вказують, що лише 70 % українців позитивно ставляться до працевлаштування людей з інвалідністю, а 20 % - залишаються байдужими або скептичними [4, с. 89]. Ця цифра показує необхідність розширення просвітницьких кампаній. З 2021 р. популярності набрала національна ініціатива «Україна - без бар'єрів», у межах якої відбуваються тренінги для держслужбовців, освітні курси, публічні фестивалі інклюзивного мистецтва. Сьогодні роль органів публічної адміністрації виходить за межі регуляції - вони повинні стати «моральними лідерами» соціальної зміни. Від рівня культури державної служби залежить, чи сприйматимуть громадяни інклюзивність як природну складову сучасного життя. На європейському рівні Україна бере участь у реалізації Європейської стратегії прав осіб з інвалідністю 2021–2030 [2, п. 1–5], ухваленої Єврокомісією. Ця стратегія передбачає три цілі: забезпечення рівного доступу до правосуддя та освіти; покращення зайнятості; участь у політичному житті. У 2025 р. Україна отримала статус спостерігача в Європейському форумі з інвалідності (European Disability Forum), що відкриває можливості для участі в спільних програмах [6, с. 67].

Загалом реформування публічної адміністрації через інклюзивність має багатомірний ефект. Воно підвищує довіру суспільства до влади, покращує міжнародний імідж держави й сприяє економічному зростанню. За оцінками Світового банку (2024 р.), кожен відсоток збільшення зайнятості осіб з інвалідністю додає 0,5 % до ВВП країни завдяки підвищенню продуктивності та скороченню видатків на соціальні виплати [13, с. 21].

Проте жоден закон не замінить людського ставлення - основи державного управління. Як пише Т. Шевченко, «інклюзія - це не тільки середовище, а й стан суспільної свідомості, коли іншість перестає сприйматись як виняток» [15, с. 74]. Саме у зміні свідомості полягає справжній сенс реформ. Українська державна служба сьогодні має історичну нагоду стати прикладом для інших секторів. Якщо у кожній юридичній організації справді працюватимуть люди з інвалідністю, а керівники розглядатимуть різноманітність як ресурс, а не як обтяження, - інклюзія перестане бути модним словом і стане нормою суспільного життя. Те, що запроваджується з 2026 року, є не стільки юридичною вимогою, скільки свідомим вибором країни - стати простором рівних можливостей і взаємоповаги.

Таким чином, інклюзивна політика в Україні набула системного характеру, охоплюючи всі рівні публічного управління - від законодавчих ініціатив і державної служби до місцевого самоврядування. З 2026 року ця політика переходить у фазу практичної обов'язковості через запровадження квот, нових кадрових правил, електронних сервісів і постійного контролю. Очікуваний ефект - поступове зміцнення соціальної інтеграції, гуманізація управлінських процесів і підготовка України до повноцінної участі у європейській інклюзивній спільноті.

Висновки. Отже, інклюзивність у системі державного управління України поступово трансформується з декларативного принципу у комплексну державну політику, що охоплює кадрову, соціальну, освітню, інфраструктурну та цифрову сфери. Проведений аналіз показує, що сучасне розуміння інклюзії виходить далеко за межі соціального захисту осіб з інвалідністю та передбачає створення умов для повноцінної участі кожної людини у суспільному, політичному та економічному житті. У цьому контексті інклюзивність стає не лише соціальною категорією, а й принципом функціонування публічної влади, який безпосередньо впливає на якість державного управління, рівень довіри до влади та ефективність державних інституцій.

Важливим етапом розвитку інклюзивної політики в Україні стало прийняття стратегічних і нормативних документів, які закріпили безбар'єрність як один із ключових принципів державної політики. Запровадження квот представництва осіб з інвалідністю у державній службі, створення адаптованих робочих місць, розвиток електронних сервісів доступу до державної служби, а також впровадження інклюзивного аудиту органів влади свідчать про перехід від формального забезпечення прав до реального створення умов для їх реалізації. Таким чином, інклюзивність поступово інституціоналізується та стає складовою кадрової політики держави.

Разом з тим інклюзивна політика охоплює не лише сферу державної служби, але й розвиток безбар'єрної інфраструктури, цифрової доступності, інклюзивної освіти та працевлаштування. Це свідчить про міжсекторальний характер інклюзії, яка потребує координації діяльності різних органів державної влади, органів місцевого самоврядування, освітніх установ, бізнесу та громадського сектору. Особливо важливу роль у реалізації інклюзивної політики відіграють територіальні громади, оскільки саме на місцевому рівні відбувається практична реалізація принципів безбар'єрності, доступності та соціальної інтеграції. Водночас у процесі впровадження інклюзивної політики існує низка проблем, серед яких можна виділити недостатній рівень фінансування програм безбар'єрності, нестачу кваліфікованих спеціалістів у сфері інклюзивного управління, інституційну інерцію органів влади та нерівномірність розвитку інклюзивного середовища в різних регіонах України. Окремою проблемою залишається необхідність зміни суспільного сприйняття інвалідності та формування культури рівності й поваги до різноманітності.

Попри існуючі труднощі, інклюзивна політика має значний позитивний потенціал для розвитку держави. Вона сприяє підвищенню рівня зайнятості населення, зменшенню соціальної нерівності, покращенню міжнародного іміджу країни, а також підвищенню ефективності роботи державних установ завдяки формуванню різноманітних та більш адаптивних колективів. Інклюзія у сфері публічного управління виступає не лише соціальною необхідністю, а й фактором економічного розвитку та демократизації суспільства.

Список використаних джерел:

1. ДБН В.2.2-40:2025 «Інклюзивність будівель і споруд» : Державні будівельні норми України. Київ : *Мінрегіон*, 2025.
2. Європейська стратегія прав осіб з інвалідністю 2021–2030 : ухвалена Європейською комісією 3 березня 2021 р. Брюссель : *Eurostat*, 2021.

3. Інклюзивне навчання в закладах загальної середньої освіти: аналітичний звіт. Міністерство освіти і науки України. Київ, 2023. – 98 с.
4. Колупаєва А. А. Інклюзивна освіта: реалії та перспективи розвитку в Україні. Київ: Педагогічна думка, 2020. 120 с.
5. Концепція розвитку інклюзивної освіти : затв. розпорядженням КМУ № 287-р від 20 лютого 2024 р. Київ, 2024.
6. Лазор О. Я., Лазор О. Д. Формування та реалізація державної політики: теоретико-правовий дискурс. Вінниця: *ВНТУ*, 2021. С. 45–53.
7. Пілотний проєкт «Інклюзивна громада» : затв. наказом Мінсоцполітики № 178 від 25 серпня 2025 р. Київ, 2025.
8. Порядок забезпечення цифрової доступності державних онлайн-послуг : затв. наказом Мінцифри № 145 від 15 березня 2025 р. Київ, 2025.
9. Програма реконструкції адміністративних приміщень «Доступна влада» : затв. постановою КМУ № 89 від 12 лютого 2025 р. Київ, 2025.
10. Програма «Роботодавець без бар'єрів» : затв. постановою КМУ № 234 від 18 квітня 2024 р. Київ, 2024.
11. Про державну службу: Закон України № 889-VIII від 10 грудня 2015 р. (у редакції від 2025 р.). Київ : Відомості Верховної Ради, 2025.
12. Рада безбар'єрності України. Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року. Київ, 2021. 72 с.
13. Світова доповідь про інвалідність. ООН. Женева: *ВООЗ*, 2019. 325 с.
14. Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю. Аналітичний звіт про зайнятість осіб з інвалідністю в Україні. Київ, 2022. 110 с.
15. Шевченко Т. В. Соціальна політика та інклюзія в умовах трансформації суспільства. Харків: Право, 2023. 210 с.

References:

1. DBN V.2.2-40:2025 «Inklyuzyvnist' budivel' i sporud» : Derzhavni budivel'ni normy Ukrayiny [«Inclusiveness of Buildings and Structures»: State Building Standards of Ukraine]. (2025). Kyiv : Minrehion. [in Ukrainian].
2. Yevropeys'ka stratehiya prav osib z invalidnistyu 2021–2030 : ukhvalena Yevropeys'koyu komisiyeyu 3 bereznya 2021 r [European Commission. European Disability Rights Strategy 2021–2030]. (2021). Bryussel' : Eurostat. [in Ukrainian].
3. Inklyuzyvne navchannya v zakladakh zahal'noyi seredn'oyi osvity: analitychnyy zvit [Inclusive Education in General Secondary Education Institutions: Analytical Report]. (2023). Ministerstvo osvity i nauky Ukrayiny. Kyiv. 98 s. [in Ukrainian].
4. Kolupayeva, A. A. Inklyuzyvna osvita: realiyi ta perspektyvy rozvytku v Ukrayini [Inclusive Education: Realities and Prospects for Development in Ukraine]. (2020). Kyiv: Pedagogichna dumka. 120 s. [in Ukrainian].
5. Kontseptsiya rozvytku inklyuzyvnoyi osvity [Concept for the Development of Inclusive Education]. (2024). Cabinet of Ministers of Ukraine: zatv. rozporядzhenniam KМУ № 287-r vid 20 lyutoho 2024 r. Kyiv. [in Ukrainian].
6. Lazor, O. YA. & Lazor, O. D. (2021). Formuvannya ta realizatsiya derzhavnoyi polityky: teoretyko-pravovyyu dyskurs [Formation and Implementation of Public Policy: Theoretical and Legal Discourse]. Vinnytsya: VNTU. S. 45–53. [in Ukrainian].
7. Pilotnyy proyekt «Inklyuzyvna hromada» [Pilot Project «Inclusive Community»]. (2025). zatv. nakazom Minsotspolityky № 178 vid 25 serpnya 2025 r. Kyiv.
8. Poryadok zabezpechennya tsyfrovoyi dostupnosti derzhavnykh onlayn-poslugh [Procedure for Ensuring Digital Accessibility of Public Online Services] (2025). zatv. nakazom Mintsyfyry № 145 vid 15 bereznya 2025 r. Kyiv. [in Ukrainian].

9. Prohrama rekonstruktsiyi administratyvnykh prymishchen' «Dostupna vlada» [Program for Reconstruction of Administrative Buildings «Accessible Government»]. (2025). zatv. postanovoyu KМУ № 89 vid 12 lyutoho 2025 r. Kyiv. [in Ukrainian].
10. Prohrama «Robotodavets' bez bar'yeriv» [Program «Employer Without Barriers»]. (2024). zatv. postanovoyu KМУ № 234 vid 18 kvitnya 2024 r. Kyiv. [in Ukrainian].
11. Pro derzhavnu sluzhbu [On Civil Service]. (2025). Zakon Ukrayiny № 889-VIII vid 10 hrudnya 2015 r. (u redaktsiyi vid 2025 r.). Kyiv : Vidomosti Verkhovnoyi Rady. [in Ukrainian].
12. Rada bezbar'yernosti Ukrayiny [Barrier-Free Council of Ukraine]. (2021). Natsional'na stratehiya zi stvorennya bezbar'yernoho prostoru v Ukrayini do 2030 roku. Kyiv. 72 s. [in Ukrainian].
13. Svitova dopovid' pro invalidnist'[World Report on Disability]. (2019). OON. Zheneva: VOOZ. 325 s. [in Ukrainian].
14. Fond sotsial'noho zakhystu osib z invalidnistyu [Social Protection Fund for Persons with Disabilities] (2022). Analitychnyy zvit pro zaynyatist' osib z invalidnistyu v Ukrayini. Kyiv. 110 s. [in Ukrainian].
15. Shevchenko, T. V. Sotsial'na polityka ta inklyuziya v umovakh transformatsiyi suspil'stva [Social Policy and Inclusion in the Conditions of Social Transformation]. (2023). Kharkiv: Pravo. 210 s. [in Ukrainian].

УДК 336.1:355.02(477)

<https://doi.org/10.31652/2786-6068-2025-6-68-77>

Наталія Прямухіна

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла

Коцюбинського,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління
та менеджменту

e-mail: priamukhina.nataliia@vspu.edu.ua

<https://orcid.org/0009-0006-6466-8976>

СТРУКТУРНА ПЕРЕБУДОВА ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Анотація. У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти структурної перебудови Державного бюджету України в умовах воєнної економіки та обґрунтовано напрями його адаптації до викликів післявоєнного розвитку. Визначено, що тривала збройна агресія проти України та її повномасштабна фаза, розпочата у 2022 році, спричинили глибокі трансформаційні зміни у бюджетній системі, які проявляються у зміні пропорцій між дохідною та видатковою частинами бюджету, перегляді пріоритетів фінансування та посиленні ролі мобілізаційних механізмів у бюджетній політиці. Проаналізовано динаміку макроекономічних показників і параметрів бюджетної системи у 2020-2025 роках, що дозволило виявити тенденції зростання частки бюджетних ресурсів у валовому внутрішньому продукті, трансформацію структури доходів, зокрема зниження ролі податкових надходжень і зростання значення неподаткових джерел та міжнародної фінансової допомоги. Встановлено, що у воєнний період відбулося суттєве збільшення видатків на оборону, що призвело до скорочення фінансування соціальної сфери, освіти, охорони здоров'я та економічної діяльності, а також зміни пріоритетів бюджетного розподілу. Досліджено особливості трансформації податкової бази, що характеризується зменшенням питомої ваги ключових податків та недостатньою ефективністю окремих фіскальних інструментів. Обґрунтовано, що в умовах воєнної нестабільності зростає значення внутрішніх джерел фінансування, зокрема сектору малого і середнього підприємництва, який забезпечує вагому частку бюджетних надходжень і відіграє стабілізуючу роль в економіці. Доведено необхідність формування адаптивної моделі бюджетної політики, орієнтованої на збалансування доходів і видатків, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, зменшення залежності від зовнішнього фінансування та створення умов для відновлення економічного потенціалу держави. Запропоновано ключові напрями трансформації бюджетної політики, що передбачають підтримку підприємницького сектору, оптимізацію структури видатків і забезпечення фінансової стійкості у середньо- та довгостроковій перспективі.

Ключові слова: державний бюджет, воєнна економіка, бюджетна політика, фінансова стійкість, доходи бюджету, видатки бюджету.

Nataliia Priamukhina

STRUCTURAL REFORM OF UKRAINE'S STATE BUDGET IN THE CONTEXT OF A WAR ECONOMY AND POST-WAR TRANSFORMATION

Abstract. The article examines the theoretical and applied aspects of the structural transformation of the State Budget of Ukraine under the conditions of a war economy and substantiates the directions of its adaptation to the challenges of post-war development. It is determined that the prolonged armed aggression against Ukraine and its full-scale phase that began in 2022 have led to profound transformational changes in the budgetary system, manifested in shifts in the proportions between revenue and expenditure components, a revision of funding priorities, and an increased role of mobilization mechanisms in fiscal policy. The dynamics of macroeconomic indicators and budgetary parameters for the period 2020-2025 are analyzed, which makes it possible to identify trends in the growing share of budget resources in gross domestic product, changes in the revenue structure, including a decline in the role of tax revenues and an increase in the importance of non-tax sources and international financial assistance. It is established that during the wartime period there has been a significant increase in defense expenditures, which has led to a reduction in funding for the social sector, education, healthcare, and economic activities, as well as a reallocation of budgetary priorities. The peculiarities of the transformation of the tax base are investigated, characterized by a decrease in the share of key taxes and insufficient efficiency of certain fiscal instruments. It is substantiated that under conditions of wartime instability, the importance of domestic sources of financing is increasing, particularly the small and medium-sized enterprise sector, which provides a substantial share of budget revenues and plays a stabilizing role in the economy. The necessity of forming an adaptive model of fiscal policy is proven, aimed at balancing revenues and expenditures, improving the efficiency of the use of financial resources, reducing dependence on external financing, and creating conditions for restoring the country's economic potential. Key directions for the transformation of fiscal policy are proposed, including support for the business sector, optimization of expenditure structure, and ensuring financial stability in the medium and long term.

Key words: state budget, war economy, fiscal policy, financial stability, budget revenues, budget expenditures.

Постановка проблеми. Функціонування Державного бюджету в умовах воєнного конфлікту супроводжується суттєвими структурними дисбалансами, що проявляються у зміні співвідношення між дохідною та видатковою частинами, трансформації джерел фінансування та перегляді пріоритетів бюджетної політики. Для України ці процеси мають системний характер,

оскільки поєднують довготривалий період гібридної війни та фазу повномасштабних бойових дій.

Початок збройної агресії російської федерації проти України у 2014 році зумовив кардинальну зміну підходів до визначення пріоритетів у структурі видатків Державного бюджету, насамперед у напрямі посилення фінансування сектору безпеки і оборони. У результаті цього суттєво зросли державні витрати, спрямовані на матеріально-технічне забезпечення Збройних Сил України, включаючи закупівлю озброєння, техніки, військового спорядження, а також підготовку та перепідготовку військових кадрів. Якщо до 2013 року частка видатків на оборону за всіма складовими оборонного бюджету не перевищувала 2,9% загального обсягу видатків зведеного бюджету, то вже у 2021 році вона збільшилася до 7,4% [16]. Подальша ескалація воєнних дій, що набула повномасштабного характеру у лютому 2022 року, спричинила безпрецедентне зростання бюджетних витрат, унаслідок чого частка фінансування оборонного сектору у 2023 році досягла 52,2% [11] загального обсягу видатків зведеного бюджету. У 2024 році цей показник залишався домінуючим і оцінювався на рівні близько 50-51%, тоді як у 2025 році, за попередніми оцінками, спостерігається його значне зростання орієнтовно до 70% у зв'язку з поступовим розширенням фінансування відновлювальних та соціально-економічних програм [5]. Таким чином, трансформація підходів до формування Державного бюджету визначається необхідністю не лише забезпечення обороноздатності держави, але й збереження її економічного потенціалу та створення фінансових передумов для ефективного післявоєнного відновлення.

Необхідність адаптації Державного бюджету України до умов воєнного стану зумовлена комплексом факторів, пов'язаних із потребою мобілізації значних фінансових ресурсів для забезпечення функціонування армії, правоохоронних органів, рятувальних служб, системи охорони здоров'я та соціального захисту населення, що постраждало внаслідок збройної агресії. Водночас важливим завданням залишається фінансування відновлення економічного потенціалу деокупованих територій, трансформаційної адаптації інфраструктури та підтримки основних секторів економіки. Тому особливого значення набуває пошук ефективних механізмів наповнення Державного бюджету, зокрема через розширення внутрішньої дохідної бази та залучення зовнішніх фінансових ресурсів. Поряд із цим, необхідно забезпечити максимально збалансований і соціально прийнятний перерозподіл бюджетних коштів між основними напрямками видатків, що дозволить мінімізувати негативні наслідки воєнного навантаження для економіки й суспільства.

Аналіз джерел та останніх досліджень. Проблематика формування бюджетів різних рівнів в умовах воєнного стану є предметом дослідження значної кількості вітчизняних науковців у сфері економіки та державного управління, серед яких варто виокремити праці М. Пасічного, Н. Костишиної, І. Чугунова, Т. Яковець, Ю. Радіонова [14], а також С. Супруненка, В. Задорожного [6]. Водночас вагомий внесок у розроблення теоретичних підходів до формування бюджету в умовах кризових явищ зробили й зарубіжні дослідники, зокрема Т. Саргент, який розглядав проблеми подолання

бюджетного дефіциту [1], та Р. Масгрейв, який обґрунтовував необхідність трансформації структури бюджетних видатків у кризових ситуаціях [8].

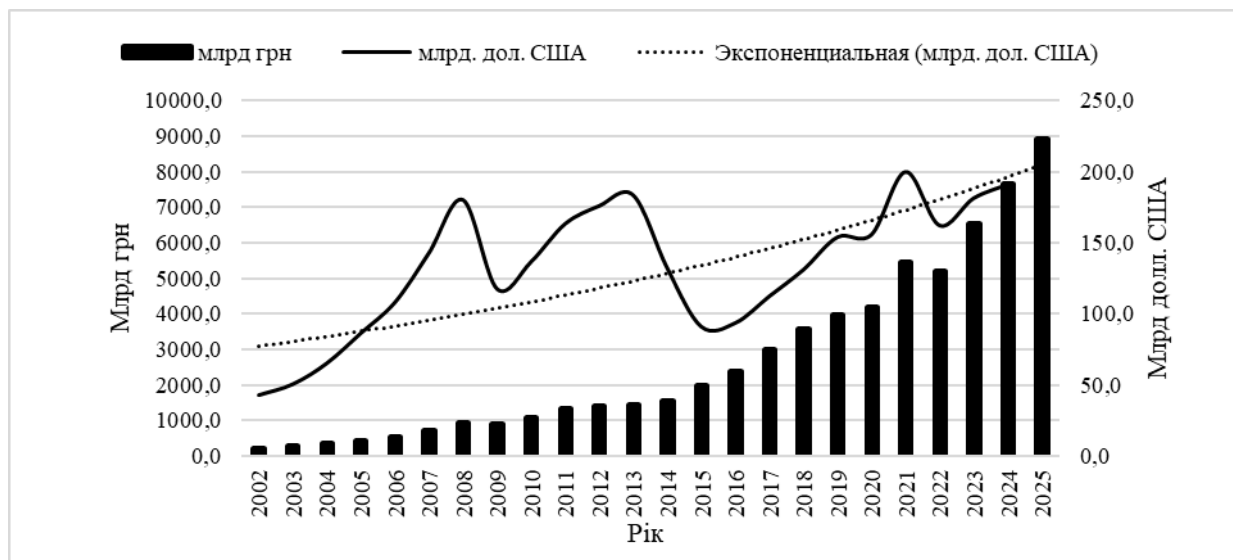
Переважає більшість науковців розглядає адаптацію Державного бюджету до умов війни крізь призму підвищення ефективності податкової системи як ключового інструменту розширення фінансових можливостей держави для забезпечення оборонних потреб. Таку позицію, зокрема, поділяють Т. Яковець та Н. Костишина [2]. У дослідженнях Н. Антипенко та С. Супруненко основна увага приділяється необхідності нарощування дохідної частини Державного бюджету України шляхом диверсифікації джерел фінансування, збереження фінансових резервів та впровадження стратегій фінансової безпеки, що передбачають посилення прозорості бюджетного процесу та антикорупційних механізмів [4]. В. Задорожний акцентує увагу на доцільності вдосконалення системи управління державним боргом, зокрема через його реструктуризацію, регулювання механізмів надання державних гарантій із урахуванням ризиків, що розглядається як один із шляхів оптимізації видаткової частини бюджету [6]. У працях багатьох дослідників, зокрема Ю. Родіонова та С. Юрія, підкреслюється важливість посилення фінансового контролю як ефективного інструменту підвищення результативності бюджетних видатків та адаптації бюджетної системи до умов воєнного конфлікту [14].

Таким чином, проблема адаптації Державного бюджету до умов війни має комплексний і багатовимірний характер, що зумовлює необхідність розроблення цілісного підходу до її вирішення як у частині удосконалення механізмів формування доходів бюджету, так і щодо оптимізації структури його видатків з урахуванням особливостей функціонування економіки у воєнний період.

Мета статті. Метою дослідження є обґрунтування засад структурної перебудови Державного бюджету України в умовах воєнної економіки та визначення ключових напрямів його адаптації до викликів післявоєнного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Динаміка макроекономічних показників України у 2020-2025 роках свідчить про суттєву волатильність економічного середовища. У 2020-2021 роках спостерігалось поступове відновлення економічного зростання, що супроводжувалося стабілізацією бюджетних надходжень на рівні близько чверті валового внутрішнього продукту. Проте повномасштабне вторгнення у 2022 році спричинило різке падіння економічної активності та одночасне зростання потреб у бюджетному фінансуванні.

У відповідь на ці виклики держава здійснила масштабну мобілізацію фінансових ресурсів, що стало причиною суттєвого зростання частки доходів бюджету у ВВП. У 2022-2023 роках цей показник перевищив довоєнні значення та досяг понад третини валового внутрішнього продукту, що було забезпечено як за рахунок внутрішніх джерел, так і за рахунок зовнішньої фінансової допомоги. У 2024-2025 роках зберігається тенденція до високої концентрації бюджетних ресурсів у ВВП, що відображає збереження мобілізаційного характеру бюджетної політики (рис. 1).



Джерело: сформовано на основі [11]

Рис. 1. Динаміка номінального ВВП України у 2002-2025 рр.

Реалізація економічної політики урядами в період президентства П. Порошенка, а згодом В. Зеленського, сприяла певному відновленню економічного потенціалу держави. Попри тривале ведення бойових дій на сході України, в 2021 році номінальний обсяг валового внутрішнього продукту досяг максимального значення у період 2001-2025 років у доларовому еквіваленті. Разом з тим початок повномасштабної військової агресії російської федерації у 2022 році спричинив різке погіршення макроекономічних показників, що проявилось у скороченні виробництва та загальному посиленні економічної нестабільності.

Розгортання повномасштабних бойових дій на території України обумовило необхідність максимальної мобілізації фінансових ресурсів для забезпечення обороноздатності держави. До 2014 року рівень централізації ресурсів у Державному бюджеті, сформованих за рахунок податків, зборів і міжнародних надходжень, становив близько 23-24% ВВП [12]. Після початку агресії у 2014 році держава була змушена активізувати бюджетну політику у напрямі нарощування доходів, у результаті чого у 2015-2021 роках обсяг бюджетних надходжень зріс до 25-26% ВВП. Повномасштабна війна значно посилила ці тенденції: у 2022 році доходи Державного бюджету становили 1,8 трлн грн, у 2023 році – 2,7 трлн грн, що відповідало 34,4% та 40,8% ВВП відповідно. У 2024 році обсяг доходів бюджету оцінювався на рівні близько 3,1 трлн грн (приблизно 38-39% ВВП), тоді як у 2025 році він досягнув 3,3-3,5 трлн грн, що становить 37-38% ВВП [13].

Залежно від рівня фіскального навантаження, що вимірюється часткою податкових надходжень у структурі валового внутрішнього продукту, країни світу поділяємо на три основні групи. До першої належать держави з відносно низьким рівнем податкового навантаження, де обсяг податкових надходжень не перевищує 30% ВВП, зокрема Канада (26,7%), США (24,3%), Польща (20,1%), Китай (19,4%) та Японія (18,0%). Другу групу формують країни із середнім

рівнем, в яких частка податкових надходжень у ВВП варіюється в межах 30-40%, серед яких Німеччина (37,6%), Чехія (35,5%), Франція (35,3%), Велика Британія (35,2%) та Італія (34,4%). Третю групу формують держави з високим рівнем фіскальної концентрації, де податкові надходження перевищують 40% ВВП, зокрема Данія (48,0%), Швеція (44,3%), Фінляндія (44,1%) і Норвегія (42,2%) [14, с. 66]. За зазначеним критерієм Україна належить до групи держав із низьким рівнем податкового навантаження. У довоєнний період, а також в умовах воєнного стану, частка податкових надходжень у структурі валового внутрішнього продукту коливалася в межах 18-20% ВВП.

У структурі податкових джерел формування доходів Державного бюджету простежується тенденція до скорочення надходжень від ключових податків, зокрема податку на доходи, податку на прибуток підприємств, податків на приріст ринкової вартості, а також податку на додану вартість із вироблених в Україні товарів, який традиційно виступає базовим джерелом наповнення бюджету. У 2022-2023 роках обсяг надходжень за цими напрямками знизився до рівня близько 18% валового внутрішнього продукту порівняно з 21-22% ВВП у попередні роки. У 2024 році спостерігалось незначне відновлення цього показника до рівня приблизно 18,5-19% ВВП, тоді як у 2025 році спостерігається його стабілізація в межах 19% ВВП, що свідчить про поступове відновлення податкової бази, хоча вона все ще не досягла довоєнних параметрів. Водночас незначне зростання надходжень від акцизного оподаткування як вітчизняних, так і імпортованих товарів не має вирішального впливу на загальну динаміку доходів бюджету та не компенсує втрат від основних податкових джерел [10].

Збільшення дохідної бази Державного бюджету було забезпечене передусім за рахунок суттєвого зростання неподаткових надходжень, частка яких підвищилася з приблизно 4% ВВП у 2012-2021 роках до 15% ВВП у 2023 році. Основним чинником такого зростання стали власні доходи бюджетних установ, які у довоєнний період становили 1-1,5% ВВП, а у 2023 році досягли 12,4% номінального ВВП. У 2024 році їх частка дещо знизилася та стабілізувалася на рівні близько 10-11% ВВП, а в 2025 році зафіксоване подальше незначне зменшення до 9-10% ВВП у зв'язку зі скороченням екстраординарних надходжень. Водночас одним із ключових джерел наповнення бюджету залишалася фінансова допомога міжнародних партнерів. Зокрема, обсяги офіційних трансфертів від Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій та донорських інституцій у 2022 році становили 4,5% ВВП України, у 2023 році – 6,6%, у 2024 році – близько 5-6% ВВП, а у 2025 році спостерігається їх зниження до рівня 4-5% ВВП. Для порівняння, у довоєнний період частка таких надходжень не перевищувала 0,4% ВВП, що свідчить про суттєве зростання їх значення у забезпеченні фінансової стійкості держави в умовах воєнного часу [13].

В умовах активної фази бойових дій важливим інструментом наповнення бюджету мав би виступати військовий збір, однак фактичні обсяги його надходжень залишалися відносно стабільними. Протягом 2014-2023 років його частка у структурі валового внутрішнього продукту майже не змінювалася і

становила близько 0,5% номінального ВВП. У 2024 році цей показник дещо зріс до орієнтовно 0,6% ВВП, що пов'язано з розширенням бази оподаткування, а у 2025 році прогнозується його подальше незначне збільшення до рівня 0,6-0,7% ВВП, однак навіть за таких умов його роль у формуванні доходів бюджету залишається обмеженою [13].

У країнах із розвинутою економікою структура бюджету характеризується домінуванням витрат на економічний розвиток, частка яких становить 50-70%, тоді як на соціальні потреби спрямовується 30-40% ресурсів. Видатки на виконання загальнодержавних функцій, як правило, не перевищують 45%. У межах європейської моделі «держава добробуту» значна частка бюджетних коштів спрямовується на гуманітарні напрями – освіту, охорону здоров'я та соціальний захист, на що припадає до 50% видатків. В Україні до 2022 року на ці цілі спрямовувалося близько 30% бюджету, однак у 2022 році їх частка скоротилася до 24%, а у 2023 році – до 17%. У 2024 році спостерігалася часткове відновлення до рівня близько 19-20%, тоді як у 2025 році зросло до 20-22%. Водночас витрати на загальнодержавні функції у 2014-2022 роках зменшувалися з 17% до 13%, а з 2023 року скоротилися до близько 7%, із незначним підвищенням до 8-9% у 2024-2025 роках [9].

Обмеженість фінансових ресурсів у період війни зумовлює покриття оборонних потреб за рахунок скорочення інших статей бюджету. Зростання витрат на оборону спричинило перегляд структури фінансування, що відобразилося у зменшенні видатків на освіту, охорону здоров'я, соціальний захист і обслуговування державного боргу. Зокрема, у 2022 році частка витрат на освіту та медицину знизилася порівняно з 2021 роком на 2,1% та 8,6% відповідно, а у 2023 році становила лише 1,5% і 4,5%. У 2024 році ці показники частково відновилися до приблизно 2-2,5% і 5-5,5%, з подальшим незначним зростанням у 2025 році. Частка витрат на обслуговування державного боргу скоротилася з 10,4% у 2021 році до близько 6% у 2022-2023 роках і залишалася відносно стабільною у 2024-2025 роках. Аналогічна динаміка спостерігалася у сфері соціального забезпечення, де частка видатків знизилася до близько 11% проти 19-25% у довоєнний період, із поступовим відновленням до 12-13% у 2024-2025 роках [10].

Видатки на економічну діяльність, спрямовані на розвиток підприємництва та підвищення конкурентоспроможності економіки, у довоєнний період коливалися в межах 2,8-3,5% ВВП, знизившись до 1,8% у 2019 році. Реалізація програми «Велике будівництво» забезпечила їх зростання до близько 4% ВВП, причому у 2020 році на дорожню інфраструктуру спрямовувалося 56% цих витрат, а у 2021 році – 75%. У 2022-2023 роках їх обсяг скоротився до близько 2% ВВП у зв'язку з призупиненням інфраструктурних програм. У 2024 році спостерігалася незначне відновлення до 2,3-2,5% ВВП, а у 2025 році – зростання до 2,5-3% ВВП у контексті активізації процесів відбудови [10].

Функціонування бюджетної системи в умовах воєнних дій зумовлює необхідність її структурної перебудови та оперативної адаптації до нових економічних і фінансових реалій. Завдяки підтримці міжнародних партнерів

Україні вдалося частково стабілізувати процес формування доходів Державного бюджету, зокрема за рахунок суттєвого зростання частки зовнішнього фінансування, яка збільшилася з 0,08% у 2021 році до 21,9% у 2022 році. Водночас у 2023 році цей показник скоротився до 14%, що свідчить про нестійкість такого джерела доходів та його значну залежність від комплексу факторів, серед яких вагому роль відіграють політичні та економічні умови. У 2024 році частка міжнародної допомоги коливалася в межах 15-16%, а у 2025 році – зниження до рівня 13-14%, що актуалізує потребу у зміцненні внутрішніх джерел бюджетного наповнення [3].

У зв'язку з цим державна політика у сфері формування бюджету має бути спрямована на активізацію власної дохідної бази, передусім за рахунок підтримки найбільш гнучкого сектору економіки – малого і середнього підприємництва. Підтвердженням доцільності такого підходу є той факт, що у 2021 році суб'єкти малого та середнього бізнесу забезпечували близько 40% податкових надходжень до зведеного бюджету, формуючи водночас приблизно 60% валового внутрішнього продукту країни. У 2023 році їх внесок у доходи бюджету зріс до 44%, у 2024 році – до близько 45%, у 2025 році – до 45-46% [3]. Натомість частка великого бізнесу у формуванні податкових надходжень знизилася до близько 34% після початку повномасштабної агресії, з подальшою стабілізацією на рівні 33-35% у 2024-2025 роках. Це свідчить про те, що саме сектор малого і середнього підприємництва залишається ключовим фактором підтримки економічної стійкості та наповнення Державного бюджету в умовах воєнного періоду.

Висновки. Ключові напрями трансформації підходів до формування Державного бюджету України в умовах воєнного періоду доцільно визначити таким чином. Насамперед, актуалізується необхідність перегляду фіскальної політики держави шляхом посилення її стимулюючої функції, зокрема через підтримку та розвиток малого і середнього підприємництва як базового джерела формування дохідної частини бюджету.

Важливим напрямом є також оптимізація структури доходів бюджету через зміну пріоритетів їх формування, що дозволить мінімізувати негативні наслідки відволікання фінансових ресурсів на забезпечення воєнних потреб та водночас створити передумови для нарощування фінансування ключових соціальних і гуманітарних сфер, зокрема охорони здоров'я, освіти, а також програм відновлення і акумулювання ресурсів для післявоєнної реконструкції країни. Крім того, суттєвого значення набуває перегляд пріоритетів видаткової політики, що передбачає підвищення ефективності використання бюджетних коштів, зокрема за рахунок скорочення витрат на утримання державного апарату. Такий підхід створює можливість вивільнення значного обсягу фінансових ресурсів та їх спрямування на першочергові потреби держави в умовах війни.

Список використаних джерел:

1. Sargent T.J. The Fundamental Surplus Strikes Again Lars Ljungqvist. *Economics monetary economics and fluctuations*. 27 APR. 2021. URL: http://www.tomsargent.com/research/CET_note.pdf (дата звернення 03.12.2025).

2. Антипенко Н., Супруненко С., Гавран В. Український досвід адаптації державних фінансів та менеджменту до умов воєнного стану. *Академічні візії*. 2023. Вип. 25. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/741/658> (дата звернення 04.12.2025).
3. Бутко М., Захарченко А. Розвиток малого і середнього бізнесу в сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся*, 2025. № 1 (30). DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-9-19](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-9-19) (дата звернення 19.12.2025).
4. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення 17.12.2025).
5. Видатки на оборону складають майже 70% держбюджету України. Фінансовий клуб : веб-сайт. URL: <https://lnk.ua/prmcPtiEz> (дата звернення 18.12.2025).
6. Задорожний В.П. Удосконалення механізму управління державним боргом України. *Інвестиції: практика та досвід*, 2023. №23. с. 23-26. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2015/5.pdf (дата звернення 07.12.2025).
7. Коваленко Д.І., Венгер В.В. Фінанси, гроші та кредит: теорія та практика. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 578 с.
8. Костишина Н., Яковець Т. Обліково-податкова система в умовах воєнного стану: як діяти та, які наслідки. *Вісник економіки*. № 2, 2022. С. 100-110. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46002/1/Костишин.PDF> (дата звернення 18.12.2025).
9. Маркутс Ю., Маршалок Т., Студеннікова І. Оцінка бюджетної декларації на 2026–2028 роки: тенденції, прогнози, обмеження. *Vox Ukraine* : Веб-сайт. URL: <https://lnk.ua/EdxHECtWU> (дата звернення 19.12.2025).
10. Мединська Т.В. Фіскальне середовище стимулювання підприємницької активності в умовах нестабільності соціально-економічного розвитку регіонів та територіальних громад : дис. ... доктор економічних наук : 08.00.08. Львів, 2025. 468 с.
11. Оборона та безпека: як змінювалася частка видатків у держбюджеті. *Слово і діло* : веб-сайт. URL: <https://lnk.ua/AvB6bvRjD> (дата звернення 18.12.2025).
12. Палійчук Т., Мироненко О. Огляд бюджету 2025. Аналітична записка. Київ : Центр економічної стратегії, 2025. 51 с.
13. Про Державний бюджет України (за відповідний період). Закон України. *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index> (дата звернення 12.12.2025).
14. Родіонов Ю. Формування і виконання Державного та місцевих бюджетів в умовах воєнного стану. *Економіка і суспільство*. (53). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2669> (дата звернення 18.12.2025).
15. Територіальний розвиток та регіональна політика в Україні: актуальні проблеми, ризики та перспективи адміністративно-фінансової децентралізації / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»; наук. редактор В.С. Кравців. Львів, 2017. 120 с.
16. Туманская М. Тенденції видатків на оборону в Україні. *Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал*, 2021. №8. URL: <https://nauka-online.com/publications/economy/2021/8/3-7/> (дата звернення 18.12.2025).

References:

1. Sargent T.J. (2021). The Fundamental Surplus Strikes Again Lars Ljungqvist, *Economics monetary economics and fluctuations*. Retrieved from: http://www.tomsargent.com/research/CET_note.pdf [in English].
2. Antypenko, N., Suprunenko, S. & Havran, V. (2023). Ukrayins'kyu dosvid adaptatsiyi derzhavnykh finansiv ta menedzhmentu do umov voyennoho stanu [Ukrainian experience in adapting public finances and management to martial law conditions]. *Akademychni viziyy*, vol. 25. Retrieved from: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/741/658> [in Ukrainian].

3. Butko, M. & Zakharchenko, A. (2025). Rozvytok maloho i seredn'oho biznesu v suchasnykh umovakh [Development of small and medium-sized businesses in modern conditions]. *Naukovyy visnyk Polissya*, vol. 1 (30). DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-9-19](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-9-19) [in Ukrainian].
4. Valovyy vnutrishniy produkt (VVP) v Ukraini [Gross Domestic Product (GDP) in Ukraine]. (2025). Retrieved from: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> [in Ukrainian].
5. Financial Club (2025). Vydatky na oboronu skladayut' mayzhe 70% derzhbyudzhetu Ukrainy [Defense spending accounts for almost 70% of Ukraine's state budget]. Retrieved from: <https://lnk.ua/AvB6bvRjD> [in Ukrainian].
6. Zadorozhnyy, V. (2023). Udoskonalennya mekhanizmu upravlinnya derzhavnym borhom Ukrainy [Improving the mechanism of management of the state debt of Ukraine]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 23, 23-26. Retrieved from: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2015/5.pdf [in Ukrainian].
7. Kovalenko, D. & Venher, V. (2021). Finansy, hroshi ta kredyt: teoriya ta praktyka [Finance, money and credit: theory and practice]. *Tsentr uchbovoyi literatury*, Kyiv, Ukraine. [in Ukrainian].
8. Kostyshyna, N. & Yakovets', T. (2022). Oblikovo-podatkova systema v umovakh voyennoho stanu: yak diyaty ta, yaki naslidky [Accounting and tax system in martial law conditions: how to act and what are the consequences]. *Visnyk ekonomiky*, vol. 2, 100-110. Retrieved from: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46002/1/Kostyshyn.PDF> [in Ukrainian].
9. Kravtsiv, V. (2017). Terytorial'nyy rozvytok ta rehional'na polityka v Ukraini: aktual'ni problemy, ryzyky ta perspektyvy administratyvno-finansovoyi detsentralizatsiyi [Territorial development and regional policy in Ukraine: current problems, risks and prospects of administrative and financial decentralization]. *NAN Ukrainy. DU «Instytut rehional'nykh doslidzhen' imeni M. I. Dolishn'oho NAN Ukrainy»*, L'viv, Ukraine. [in Ukrainian].
10. Otsinka byudzhetnoyi deklaratsiyi na 2026–2028 roky: tendentsiyi, prohnozy, obmezheniya [Draft State Budget for 2026: Parameters, Challenges, and Policy Guidelines] (2025). Retrieved from: <https://lnk.ua/EdxHECtWU> [in Ukrainian].
11. Medyn's'ka, T. (2025). Fiskal'ne seredovyshe stymulyuvannya pidpryyemnyts'koyi aktyvnosti v umovakh nestabil'nosti sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku rehioniv ta terytorial'nykh hromad [Fiscal environment for stimulating entrepreneurial activity in conditions of instability of socio-economic development of regions and territorial communities], Abstract of Doctor of Economic Sciences: 08.00.08, *Derzhavna ustanova «Instytut rehional'nykh doslidzhen' imeni M. I. Dolishn'oho NAN Ukrainy»*, L'viv, Ukraine. [in Ukrainian].
12. Paliychuk, T. & Myronenko, O. (2025). Ohlyad byudzhetu 2025. Analitychna zapyska [Budget Review 2025. Analytical Note]. Tsentr ekonomichnoyi stratehiyi, Kyiv, Ukraine. [in Ukrainian].
13. About the State Budget of Ukraine [Legislation of Ukraine]. (2025). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index> [in Ukrainian].
14. Rodionov, YU (2025). Formuvannya i vykonannya Derzhavnoho ta mistsevykh byudzhetiv v umovakh voyennoho stanu [Formation and implementation of the state and local budgets under martial law]. *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 53. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2669> [in Ukrainian].
15. Slovo i dilo (2024). Oborona ta bezpeka: yak zminyvalasya chastka vydatkiv u derzhbyudzheti [Defense and security: how the share of expenditures in the state budget changed]. Retrieved from: <https://lnk.ua/AvB6bvRjD> [in Ukrainian].
16. Tumanskaya, M. (2021). Tendentsiyi vydatkiv na oboronu v Ukraini [Trends in Defense Expenditures in Ukraine]. *Nauka Online Mizhnarodnyy elektronnyy naukovyy zhurnal*. 8 Retrieved from: <https://nauka-online.com/publications/economy/2021/8/3-7/> [in Ukrainian].

УДК 351.08:174:658.7

<https://doi.org/10.31652/2786-6068-2025-6-78-89>

Ольга Рузакова

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла

Коцюбинського,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри публічного управління та менеджменту

e-mail: olha.ruzakova@vspu.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0002-4796-9703>

ФОРМУВАННЯ ЕТИЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДРОЗДІЛІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Анотація. Статтю присвячено дослідженню процесу формування етичної компетентності менеджерів логістичних підрозділів у системі публічного управління України. Постановка проблеми обумовлена зростаючими вимогами до доброчесності та ефективності логістичних операцій в органах публічної влади в умовах євроінтеграції та післявоєнної відбудови. Логістична діяльність у публічному секторі, що охоплює закупівлі, постачання та управління ресурсами, є найбільш вразливою до корупційних ризиків, що вимагає наявності у менеджерів не лише технічних навичок, а й стійких морально-етичних орієнтирів. Встановлено, що в сучасних умовах реформування системи державного управління та підвищення вимог до прозорості діяльності органів влади, питання етичної компетентності посадових осіб, які здійснюють закупівлі та управління ресурсами, набуває особливої актуальності. Метою статті є наукове обґрунтування моделі формування етичної компетентності логістичних менеджерів через інтеграцію професійних знань та аксіологічних принципів. У дослідженні використано комплекс методів: системний аналіз, порівняльний метод, структурно-функціональний підхід, метод узагальнення та абстрагування. Аналіз останніх досліджень засвідчив, що попри значний доробок у сфері загальної управлінської етики та логістичного менеджменту, питання формування саме етичної компетентності спеціалістів з логістики в органах влади залишається недостатньо висвітленим. У викладі основного матеріалу розкрито сутність етичної компетентності як складного особистісного утворення, що включає когнітивний, діяльнісний та особистісний компоненти. Обґрунтовано структуру компетентностей логіста за «Моделлю Т9», доповнену морально-етичним складником: доброчесністю, відповідальністю та політичною неупередженістю. Розглянуто роль етичної інфраструктури, зокрема кодексів поведінки та антикорупційного комплаєнсу, у мінімізації ризиків на різних етапах ланцюга постачань. Особливу увагу приділено методам професійної соціалізації та безперервного етичного навчання як ключовим інструментам запобігання професійній деформації. Запропоновано авторську структурно-функціональну модель формування етичної компетентності менеджерів логістичних підрозділів, яка включає цільовий, змістовий,

організаційно-діяльнісний та оцінно-результативний блоки. Результати дослідження доводять, що впровадження комплексної антикорупційної політики та розвиток етичної свідомості персоналу є критичними факторами підвищення конкурентоспроможності та довіри громадян до інституцій влади. Висновки підкреслюють необхідність стратегічного підходу до управління доброчесністю в логістиці, що передбачає синергію цифрових технологій прозорості та аксіологічної трансформації управлінської культури. Перспективи подальших розвідок полягають у розробці конкретних методичних рекомендацій щодо оцінювання рівня етичної компетентності логістів у публічному секторі та створенні галузевих стандартів етичної поведінки для цієї категорії працівників.

Ключові слова: публічне управління, логістичний менеджмент, етична компетентність, доброчесність, корупційні ризики.

Olha Ruzakova

FORMATION OF ETHICAL COMPETENCE OF MANAGERS OF LOGISTICS UNITS IN PUBLIC AUTHORITIES

Abstract. The article is devoted to the study of the process of formation of ethical competence of logistics managers in the system of public administration of Ukraine. The problem statement is driven by the growing requirements for integrity and efficiency of logistics operations in public authorities in the context of European integration and post-war recovery. Logistics activities in the public sector, covering procurement, supply, and resource management, are most vulnerable to corruption risks, which requires managers to have not only technical skills but also stable moral and ethical guidelines. It has been established that in the current conditions of reforming the public administration system and increasing requirements for transparency of government activities, the issue of ethical competence of officials engaged in procurement and resource management becomes particularly relevant. The purpose of the article is to scientifically substantiate the model of formation of ethical competence of logistics managers through the integration of professional knowledge and axiological principles. The study uses a set of methods: system analysis, comparative method, structural-functional approach, method of generalization and abstraction. Analysis of recent research has shown that despite significant work in the field of general management ethics and logistics management, the issue of forming the ethical competence of logistics specialists in government bodies remains insufficiently addressed. In the presentation of the main material, the essence of ethical competence as a complex personal formation, including cognitive, activity-based, and personal components, is revealed. The structure of a logistician's competencies is substantiated according to the "T9 Model", supplemented by a moral and ethical component: integrity, responsibility, and political impartiality. The role of ethical infrastructure, including codes of conduct and anti-corruption compliance, in minimizing risks at various stages of the supply chain is considered. Particular attention is paid to the methods of professional socialization and continuous ethical training as key tools for preventing professional deformation. The author proposes an

original structural-functional model for the formation of ethical competence of logistics unit managers, which includes target, content, organizational-activity, and evaluation-result blocks. The results of the study prove that the implementation of a comprehensive anti-corruption policy and the development of ethical awareness of personnel are critical factors in increasing competitiveness and public trust in government institutions. The conclusions emphasize the need for a strategic approach to integrity management in logistics, which involves the synergy of digital transparency technologies and the axiological transformation of management culture. Prospects for further research lie in the development of specific methodological recommendations for assessing the level of ethical competence of logisticians in the public sector and creating industry standards of ethical behavior for this category of employees.

Keywords: public administration, logistics management, ethical competence, integrity, corruption risks.

Постановка проблеми. У сучасному публічному управлінні ефективна організація ресурсних потоків та дотримання етичних норм є основними чинниками довіри до влади та якості ухвалених рішень. Логістична діяльність в органах публічної влади, що охоплює процеси закупівель, складування та розподілу матеріальних ресурсів, традиційно вважається однією з найбільш вразливих ділянок для виникнення корупційних ризиків та неетичної поведінки [6]. В умовах післявоєнного відновлення України та поглиблення інтеграції до європейського економічного простору, формування етичної компетентності менеджерів логістичних підрозділів стає не просто професійною вимогою, а стратегічним пріоритетом національної безпеки та сталого розвитку.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переходу від суто технократичних моделей управління до ціннісно-орієнтованого підходу, де професіоналізм логіста невід'ємно пов'язаний з його моральною доброчесністю [4]. Як свідчить практика, саме в сфері публічних закупівель та розподілу ресурсів виникає найбільше етичних дилем та конфліктів інтересів, що потребують від посадових осіб не лише знання нормативно-правової бази, а й сформованих моральних принципів та ціннісних орієнтацій.

Особливої гостроти проблема набуває в умовах реалізації реформи децентралізації, коли значна частина фінансових ресурсів та повноважень щодо управління ними передається на місцевий рівень. Менеджери логістичних підрозділів органів місцевого самоврядування отримують широкі можливості для прийняття самостійних рішень щодо розподілу коштів, що водночас створює додаткові ризики зловживань. Відтак, формування етичної компетентності цієї категорії публічних службовців є важливим завданням кадрової політики держави.

Аналіз джерел та останніх досліджень. Питання професійної етики та аксіологічних засад публічної служби ґрунтовно досліджені у працях Н. Васиньової, Т. Василевської, М. Рудакевича та А. Іванченко [1-3,7]. Зокрема, Н. Васиньова у своєму посібнику розкриває комунікативні аспекти етики публічного управління, наголошуючи на важливості моральних засад у

взаємодії влади та громадськості [2]. Т. Василевська зі співавторами обґрунтовують роль етичної інфраструктури як механізму підтримки стандартів поведінки та аналізують вплив моральних цінностей на ефективність управлінських рішень [1].

М. Рудакевич досліджує теоретичні та практичні аспекти формування професійної етики державних службовців в умовах демократизації державного управління, пропонуючи цілісну концепцію етизації публічної служби [7]. А. Іванченко у своєму дисертаційному дослідженні розкриває аксіологічні засади функціонування державної служби, визначаючи систему цінностей, які мають бути покладені в основу професійної діяльності публічних службовців [3].

Специфіка логістичного менеджменту та компетентнісного профілю логіста висвітлена у роботах Л. Ліпич, О. Хілухи та М. Кушнір, де пропонується «Модель Т9», що поєднує функціональні та управлінські навички [5]. Автори визначають дев'ять ключових компетентностей менеджера з логістики, серед яких: управлінські, міжособистісні, функціональні, навички вирішення проблем, комунікативні, лідерські, технічні, аналітичні та стратегічні.

Проблематику корупційних ризиків у логістиці та інструменти їх мінімізації досліджували С. Нісфоян та А. Немненко [6]. Автори аналізують основні етапи логістичних процесів, які є найбільш вразливими для корупційних проявів, та пропонують систему запобіжних заходів, включаючи цифровізацію, посилення контролю та етичне виховання персоналу.

Н. Сорокіна у своєму докторському дослідженні розкриває процес формування морально-етичних основ публічної служби в Україні, пропонуючи концептуальну модель етизації державної служби на основі інтеграції національних традицій та європейських стандартів [10].

Водночас, попри значний доробок, питання синтезу етичної та професійної компетентностей саме для логістичних підрозділів органів публічної влади залишається фрагментарно вивченим. Більшість досліджень зосереджені або на загальних питаннях етики державної служби, або на технічних складових логістичного менеджменту, не враховуючи специфіки їх поєднання в діяльності публічних службовців. Це потребує комплексного наукового аналізу та розробки спеціалізованої моделі формування етичної компетентності менеджерів логістичних підрозділів органів публічної влади.

Мета статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування змісту та структури етичної компетентності менеджерів логістичних підрозділів в органах публічної влади, а також визначення основних механізмів її формування в умовах сучасних системних реформ. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: розкрити сутність та компонентну структуру етичної компетентності; визначити специфіку її прояву в логістичній діяльності органів публічної влади; обґрунтувати модель формування етичної компетентності менеджерів логістичних підрозділів; окреслити основні шляхи мінімізації корупційних ризиків через розвиток етичної компетентності персоналу.

Виклад основного матеріалу. Етична компетентність публічного службовця – це не лише знання закону, а складне особистісно-психологічне утворення, що базується на інтеграції теоретичних знань, практичних умінь та набору моральних якостей, які визначають готовність особи діяти на основі суспільних цінностей. Для менеджера логістичного підрозділу така компетентність набуває специфічного забарвлення через постійну взаємодію з фінансовими ресурсами, матеріальними цінностями та численними контрагентами – постачальниками, підрядниками, перевізниками.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення структури етичної компетентності. Узагальнюючи наявні напрацювання, можна виділити три основні компоненти:

1. Когнітивний компонент – система знань про моральні принципи, норми та цінності, що регулюють професійну діяльність у публічній сфері. Включає знання місії публічної служби (служіння суспільному благу), принципів доброчесності, відкритості та антикорупційного законодавства, розуміння етичних кодексів та стандартів поведінки.

2. Діяльнісний (поведінковий) компонент – здатність застосовувати етичні знання у практичній діяльності, уміння ідентифікувати етичні дилеми в процесі закупівель, протистояти тиску, уникати конфлікту інтересів, приймати морально виважені рішення у складних ситуаціях.

3. Особистісний (ціннісно-мотиваційний) компонент – система моральних якостей, ціннісних орієнтацій та мотивів професійної діяльності. Включає такі риси, як чесність, відповідальність, патріотизм, принциповість, справедливість, гідність, совість [10, с. 156-158].

Згідно з «Моделлю Т9», менеджеру з логістики необхідний широкий набір компетентностей: загальні управлінські, міжособистісні, функціональні та навички вирішення проблем [5, с. 122]. Проте в системі публічної влади ця модель має бути доповнена потужним етичним вектором. Пропонуємо доповнити «Модель Т9» десятим компонентом – морально-етичною компетентністю, яка включає доброчесність, відповідальність, політичну неупередженість та орієнтацію на суспільне благо.

Логістичні процеси в органах влади супроводжуються високими корупційними ризиками на етапах планування закупівель, вибору постачальників, укладання контрактів, приймання товарів (робіт, послуг) та митного оформлення [6, с. 13]. Корупція в цій сфері руйнує не лише економіку, а й моральні засади суспільства, підриває довіру громадян до влади, дискредитує саму ідею публічного управління як служіння народу.

Тому професіоналізм логіста має визначатися не лише здатністю оптимізувати витрати за допомогою методів ЛІТ (точно в строк), Lean-логістики або інших сучасних технологій, а й дотриманням стандартів «зв'язаної етики», де особиста вигода підпорядкована публічному інтересу [10, с. 203]. Важливо розуміти, що етична поведінка в публічній логістиці – це не просто обмеження, а ресурс підвищення ефективності, оскільки вона сприяє формуванню позитивної репутації, залученню надійних партнерів, зниженню трансакційних витрат.

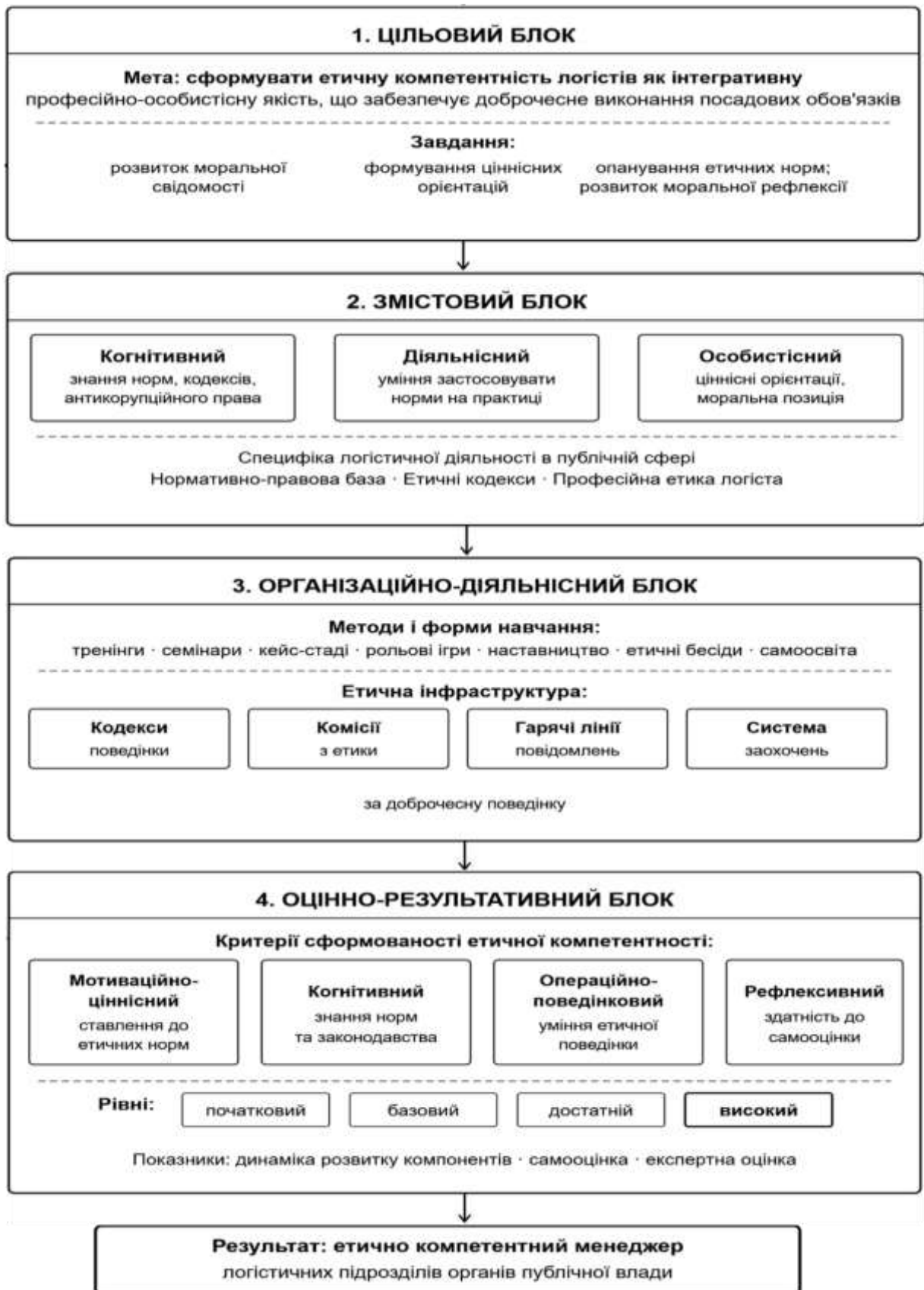


Рис. 1. Структурно-функціональна модель формування етичної компетентності менеджерів логістичних підрозділів органів публічної влади

Важливим інструментом формування етичної компетентності є розвиток етичної інфраструктури, що складається з політичної підтримки, дієвого законодавства, етичних кодексів, механізмів контролю та системи професійної підготовки [1, с. 87-89]. Етичний кодекс повинен бути «настільною книгою» логіста, чітко регламентуючи норми поведінки у відносинах з бізнесом, колегами, громадськістю. Впровадження антикорупційного комплаєнсу та цифровізація процесів (ERP-системи, електронні закупівлі ProZorro, блокчейн-технології) дозволяють підвищити прозорість операцій та мінімізувати суб'єктивізм у прийнятті рішень [6, с. 15-16].



Рис. 2. Процес формування етичної компетентності

На основі проведеного аналізу запропоновано авторську структурно-функціональну модель формування етичної компетентності менеджерів

логістичних підрозділів органів публічної влади, яка включає чотири взаємопов'язані блоки:

1. Цільовий блок визначає мету – сформувати етичну компетентність логістів як інтегративну професійно-особистісну якість, що забезпечує добросесне виконання посадових обов'язків. Завдання: розвиток моральної свідомості, формування ціннісних орієнтацій, опанування етичних норм, розвиток здатності до моральної рефлексії.

2. Змістовий блок розкриває компоненти етичної компетентності (когнітивний, діяльнісний, особистісний) та їх наповнення з урахуванням специфіки логістичної діяльності в публічній сфері. Включає знання нормативно-правової бази, етичних кодексів, антикорупційного законодавства, а також спеціальні знання з професійної етики логіста.

3. Організаційно-діяльнісний блок охоплює методи, форми та засоби формування етичної компетентності: тренінги, семінари, кейс-стаді, рольові ігри, наставництво, етичні бесіди, самоосвіту. Важливу роль відіграє створення етичної інфраструктури – кодексів, комісій з етики, гарячих ліній, системи заохочень за добросесну поведінку.

4. Оцінно-результативний блок містить критерії, показники та рівні сформованості етичної компетентності. Пропонуємо такі критерії: мотиваційно-ціннісний (ставлення до етичних норм), когнітивний (знання), операційно-поведінковий (уміння), рефлексивний (здатність до самооцінки) (рис.1).

Процес формування етичної компетентності є безперервним, динамічним і реалізується через професійну соціалізацію та етичну освіту на різних етапах кар'єри публічного службовця. На рис. 2 запропоновано структурований процес формування етичної компетентності.

Кожен етап цього процесу має специфічні цілі, завдання, зміст та методи формування етичної компетентності:

1. Допрофесійний етап є початковим у формуванні етичної компетентності та реалізується під час фахової підготовки в закладах вищої освіти. Він передбачає закладення базових моральних якостей і ціннісних орієнтацій, розвиток загальної культури, громадянської свідомості й патріотизму. На цьому етапі відбувається опанування теоретичних засад професійної етики, етики державної служби та антикорупційного законодавства через відповідні навчальні дисципліни. Крім того, за допомогою інтерактивних методів (case-study, рольових ігор, моделювання професійних ситуацій, дискусій) розвиваються первинні навички етичного аналізу професійних ситуацій, а через ознайомлення з кращими практиками публічної служби, прикладами успішної кар'єри добросесних посадовців та зустрічі з практиками формується мотивація до добросесної професійної діяльності.

Суттєвою вимогою до змісту освіти на цьому етапі є інтеграція етичних складових у фахові дисципліни. Зокрема, при вивченні логістичних дисциплін («Логістичний менеджмент», «Управління ланцюгами постачань», «Публічні закупівлі») обов'язково мають розглядатися питання етики та добросесності у відповідних сферах. Програми підготовки менеджерів повинні включати не

лише технічні дисципліни, а й спеціалізовані курси з професійної етики, де на прикладах реальних кейсів відпрацьовуються навички етичного вибору [9].

2. Етап професійного входження охоплює перші 1-2 роки роботи та є періодом адаптації молодого фахівця до професійного середовища. У цей час відбувається ознайомлення з корпоративною культурою, традиціями й неписаними правилами поведінки, прийняття цінностей організації як власних, що сприяє формуванню відданості установі, лояльності та професійної ідентичності. Важливе місце посідає детальне вивчення етичних кодексів, правил внутрішнього розпорядку, антикорупційних програм і процедур урегулювання конфлікту інтересів, які діють в установі. Крім того, під керівництвом досвідчених колег молодий фахівець набуває практичних навичок етичної поведінки, безпосередньо виконуючи посадові обов'язки в типових професійних ситуаціях.

Важливу роль на цьому етапі відіграє інститут наставництва. Досвідчені наставники не лише передають професійні знання та навички, а й демонструють зразки доброчесної поведінки, допомагають орієнтуватися у складних етичних ситуаціях, підтримують у прийнятті етично виважених рішень. Ефективність наставництва значно підвищується, коли наставники проходять спеціальну підготовку та отримують відповідне методичне забезпечення. Доцільним також є проведення вступних тренінгів з етики для новопризначених працівників, де в інтерактивній формі розглядаються типові етичні дилеми, правила поведінки, механізми повідомлення про порушення.

3. Етап безперервного професійного розвитку охоплює весь подальший період професійної діяльності та передбачає постійне вдосконалення етичної компетентності. Його основними напрямками є: поглиблення етичних знань через вивчення нормативно-правових актів, сучасних досліджень, зарубіжного досвіду, участь у конференціях, семінарах та вебінарах; розвиток здатності вирішувати складні етичні дилеми, зокрема формування навичок аналізу нестандартних ситуацій та прийняття рішень в умовах невизначеності; участь у тренінгах та програмах підвищення кваліфікації з етики, антикорупції, доброчесності як обов'язковий елемент навчання публічних службовців; розвиток лідерських якостей в етичному контексті, що передбачає здатність бути прикладом доброчесної поведінки, впливати на морально-психологічний клімат у колективі та сприяти поширенню етичних стандартів; а також самоосвіта й саморозвиток через опрацювання фахової літератури, участь у професійних дискусіях, обмін досвідом та роботу над власним зростанням.

На цьому етапі особливе значення має формування етичної рефлексії – здатності критично оцінювати свій досвід, визнавати та осмислювати допущені помилки, узагальнювати їх і вносити необхідні корективи у власну поведінку. Ефективними інструментами для цього виступають супервізія, інтервізія, практика професійної рефлексії та ведення щоденника професійного розвитку.

Ефективність усього процесу формування етичної компетентності значною мірою залежить від створення в органі публічної влади сприятливого етичного середовища, яке включає: демонстрацію прихильності керівництва до етичних цінностей; справедливу систему оцінювання та винагороди;

нетерпимість до корупційних проявів; підтримку працівників, які повідомляють про порушення; відкритість та прозорість діяльності; залучення громадськості до контролю за діяльністю органів влади [8].

Аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що в країнах Європейського Союзу питанням етичної підготовки публічних службовців, особливо тих, хто працює у сфері управління ресурсами, приділяється значна увага. Наприклад, у Німеччині діє система обов'язкових етичних тренінгів для всіх посадових осіб, залучених до публічних закупівель, у Франції створено спеціалізовані етичні комітети при кожному міністерстві, у Великій Британії розроблено детальні кодекси поведінки для логістів державного сектору. Для України особливо актуальним є врахування національних культурних традицій та ментальних особливостей при формуванні етичної компетентності. Як зазначає М. Рудакевич, «ефективна етизація публічної служби можлива лише на основі органічного поєднання універсальних європейських стандартів та національних моральних цінностей, таких як соборність, народовладдя, справедливість, милосердя» [7, с. 267].

Висновки. Формування етичної компетентності менеджерів логістичних підрозділів в органах публічної влади є системним процесом, що поєднує професійну підготовку з аксіологічним вихованням.

Етична компетентність менеджера логістики в органах публічної влади – це інтегративна якість, яка охоплює знання, практичні вміння та особистісні характеристики, необхідні для добросовісного, законного й суспільно орієнтованого виконання професійних завдань. Її специфіка визначається високими корупційними ризиками, ресурсним управлінням та тісною взаємодією з бізнесом і громадськістю, що робить особливо важливим формування моральних якостей і цінностей у логістів публічного сектору. Етичність логістичних процесів безпосередньо впливає на ефективність використання бюджетних коштів, довіру громадян до влади та легітимність державних інституцій, а також сприяє зниженню корупційних ризиків і залученню надійних партнерів.

Розроблена структурно-функціональна модель забезпечує комплексний підхід до формування етичної компетентності, об'єднуючи цільовий, змістовий, організаційно-діяльнісний та оцінно-результативний компоненти.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямку полягають у розробці галузевих етичних стандартів для публічних логістів, створенні методик оцінювання рівня сформованості етичної компетентності, дослідженні впливу цифрових технологій (штучного інтелекту, блокчейну) на моніторинг добросовісності в ланцюгах постачання, а також вивченні можливостей адаптації позитивного зарубіжного досвіду етизації публічної логістики в українських реаліях.

Список використаних джерел:

1. Василевська Т. Е., Саламатов В. О., Марушевський Г. Б. Етика державного управління : підручник / за заг. ред. Т. Е. Василевської. Київ : НАДУ, 2015. 204 с.
2. Васиньова Н. С. Комунікації та етика в публічному управлінні : посібник. Полтава : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2025. 597 с.

3. Іванченко А. В. Аксиологічні засади функціонування державної служби в умовах реалізації системних реформ : дис. ... д-ра філос. (PhD) : 281. Київ, 2025. 230 с.
4. Іванченко А. В. Роль держави у формуванні кадрової політики: шляхи та механізми реформування державної служби. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 43. С. 116-121.
5. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Волинець І. Компетентності менеджера з логістики промислового підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 1. С. 119-128.
6. Нісфоян С. С., Немненко А. А. Корупційні ризики в логістиці підприємств: інструменти запобігання та їх вплив на конкурентоспроможність. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2025. № 3. С. 11-18.
7. Рудакевич М. І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління : монографія. Тернопіль : АСТОН, 2007. 400 с.
8. Рузакова О. В. Професійна етика як стратегічний ресурс антикризового управління організацією. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 11. С.251-255.
9. Рузакова О. В. Синтез професійно-етичних принципів та антикризового управління в освітніх програмах для менеджерів. *Ефективна економіка*. 2026. №1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.61> (дата звернення: 10.06.2025).
10. Сорокіна Н. Г. Формування морально-етичних основ публічної служби в Україні : дис. д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпро, 2021. 489 с.
11. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 10.06.2025).
12. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (дата звернення: 10.06.2025).
13. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 р. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16> (дата звернення: 10.06.2025).

References:

1. Vasylevska, T. E., Salamatov, V. O., & Marushevskiy, H. B. (2015). *Etyka derzhavnoho upravlinnia* [Ethics of public administration]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
2. Vasynova, N. S. (2025). *Komunikatsii ta etyka v publichnomu upravlinni* [Communications and ethics in public administration]. Poltava: Vyd-vo DZ «LNU imeni Tarasa Shevchenka» [in Ukrainian].
3. Ivanchenko, A. V. (2024). Rol derzhavy u formuvanni kadrovoi polityky: shliakhy ta mekhanizmy reformuvannia derzhavnoi sluzhby [The role of the state in the formation of personnel policy: ways and mechanisms of civil service reform]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, Vol. 43, 116-121 [in Ukrainian].
4. Ivanchenko, A. V. (2025). *Aksiolohichni zasady funktsionuvannia derzhavnoi sluzhby v umovakh realizatsii systemnykh reform* [Axiological foundations of civil service functioning in the context of systemic reforms implementation]. (PhD Dissertation). Kyiv [in Ukrainian].
5. Lypych, L., Khilukha, O., Kushnir, M., & Volynets, I. (2021). Kompetentnosti menedzhera z lohistyky promyslovoho pidpryemstva [Competencies of a logistics manager of an industrial enterprise]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, Vol. 1, 119-128 [in Ukrainian].
6. Nisfoyan, S. S., & Nemnenko, A. A. (2025). Koruptsiini ryzyky v lohistytsi pidpryemstv: instrumenty zapobihannia ta yikh vplyv na konkurentospromozhnist [Corruption risks

in enterprise logistics: prevention tools and their impact on competitiveness]. *Visnyk NTU «KhPI» (ekonomichni nauky)*, Vol. 3, 11-18 [in Ukrainian].

7. Rudakevych, M.I. (2007). *Profesiina etyka derzhavnykh sluzhbovtziv: teoriia i praktyka formuvannia v umovakh demokratyzatsii derzhavnoho upravlinnia* [Professional ethics of civil servants: theory and practice of formation in the conditions of democratization of public administration]. Ternopil: ASTON [in Ukrainian].

8. Ruzakova, O.V. (2025). *Profesiina etyka yak stratehichniy resurs antykrizovoho upravlinnia orhanizatsiieiu* [Professional ethics as a strategic resource for anti-crisis management of an organization]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, Vol. 11, 251–255 [in Ukrainian].

9. Ruzakova, O.V. (2026). *Syntezy profesiino-etychnykh pryntsyviv ta antykrizovoho upravlinnia v osvitynykh prohramakh dlia menedzheriv* [Synthesis of professional and ethical principles and anti-crisis management in educational programs for managers]. *Efektivna ekonomika*, (1). Retrieved from <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.61> [in Ukrainian].

10. Sorokina, N.H. (2021). *Formuvannia moralno-etychnykh osnov publichnoi sluzhby v Ukraini* [Formation of moral and ethical foundations of public service in Ukraine]. (Doctoral dissertation). Dnipro [in Ukrainian].

11. *Pro zapobihannia koruptsii: Zakon Ukrainy vid 14.10.2014 r. № 1700-VII* [On Prevention of Corruption: Law of Ukraine of October 14, 2014, № 1700-VII]. (2014). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> [in Ukrainian].

12. *Pro publichni zakupivli: Zakon Ukrainy vid 25.12.2015 r. № 922-VIII* [On Public Procurement: Law of Ukraine of December 25, 2015, № 922-VIII]. (2015). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> [in Ukrainian].

13. *Pro zatverdzhennia Zahalnykh pravyl etychnoi povedinky derzhavnykh sluzhbovtziv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia: Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 05.08.2016 r. № 158* [On Approval of the General Rules of Ethical Conduct for Civil Servants and Local Government Officials: Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service of August 5, 2016, No. 158]. (2016). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16> [in Ukrainian].

ЗАПРОШУЄМО ДО ПУБЛІКАЦІЇ!

(Випуск 7, 2026 р.)

Інформація для авторів щодо публікації в збірнику наукових праць

«Публічне управління і право: історія, теорія, практика»

ЦІЛІ ТА ПРОБЛЕМАТИКА ЗБІРНИКА

Збірник наукових праць «Публічне управління і право: історія, теорія, практика» (свідоцтво про реєстрацію друкованого засобу масової інформації КВ №24837- 14777Р) спрямований на дослідження найбільш актуальних і перспективних напрямків галузей знань «Публічне управління та адміністрування» та «Право»; забезпечення майданчика наукової комунікації між дослідниками-теоретиками і практиками; створення можливостей для науковців, викладачів, аспірантів, магістрантів і студентів для оприлюднення результатів досліджень та їх вільного поширення.

Засновник видання – кафедра публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського.

Періодичність виходу збірника – **2 рази на рік** (червень, грудень).

До друку приймаються статті українською мовою, які відповідають профілю видання та спрямовані на дослідження наукових проблем з публічного управління та адміністрування, права та раніше не публікувалися. Авторами статей можуть бути науковці, викладачі, фахівці, які працюють у сферах публічного управління та права, аспіранти, магістранти і студенти.

Редакційна колегія збірника зацікавлена, у першу чергу, в публікаціях наукових досліджень, які спрямовані на вирішення актуальних та практичних проблем у сфері державного управління, адміністрування та права.

Кожна стаття проходить перевірку на плагіат та рецензування членами редакційної колегії. Вона може бути рекомендована до друку, повернена для доопрацювання або відхилена. Редакційна колегія залишає за собою право на редагування та внесення правок до статей, що не спотворюють загальні результати дослідження.

Виклад матеріалу статті повинен бути стислим логічним, з дотриманням наукового стилю. Текст має бути вичитаний на предмет орфографічних, граматичних та пунктуаційних помилок. Автор статті відповідає за достовірність викладеного матеріалу, за належність даного матеріалу йому особисто та має дотримуватись принципів академічної доброчесності.

Магістранти та студенти подають матеріали за підписами наукових керівників.

Статті, які не відповідають вказаним вимогам, не приймаються до друку.

ВИМОГИ ДО РУКОПИСІВ

Загальні вимоги:

Наукові статті, відповідно до постанови Президії Вищої атестаційної комісії України № 705/1 від 15 січня 2003 р. «Про підвищення вимог до фахових видань, внесених до переліків ВАК України», мають містити такі необхідні елементи:

- постановку проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями (актуальність теми дослідження);
- аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття;
- формулювання цілей статті (постановка завдання);
- виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;
- висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.

Усі структурні елементи у тексті статті мають бути позначені так:

Постановка проблеми.

Аналіз джерел та останніх досліджень.

Мета статті.

Виклад основного матеріалу.

Висновки.

Список використаних джерел.

References.

Наукові статті мають містити: УДК (друкується зверху зліва звичайним шрифтом); через 1 інтервал посередині напівжирним курсивом друкуються ім'я та прізвище автора; в наступних стрічках звичайним шрифтом вказуються: навчальний заклад, наукова установа, організація, в якій

працює (навчається) автор; науковий ступінь та вчене звання; посада; електронна адреса (e-mail) та ORCID у форматі – <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>.

Через 1 інтервал по центру – назва статті прописними напівжирними літерами.

Через 2 інтервали симетрично до тексту звичайним курсивом – *анотація мовою тексту публікації* обсягом не менше 1800 знаків без пробілів.

Основні вимоги до анотації: інформативність (відсутність загальних слів); змістовність (відображення основного змісту статті та результатів дослідження); структурованість (відповідність структурі статті).

Ключові слова (від трьох до восьми).

Анотація англійською мовою, яка є перекладом анотації з мови тексту публікації та включає прізвище та ім'я автора, назву статті.

Наголошуємо на тому, що анотація англійською мовою не є технічним перекладом! *Переклад лише з допомогою онлайн-перекладача нівелює авторський стиль, підвищує ризик помилок і фактичних неточностей.*

Обсяг авторських рукописів: від 12 сторінок.

Формат аркуша А4; усі поля 2 см; шрифт Times New Roman, розмір шрифту -12 кегль, стиль «нормальний» («звичайний»); міжрядковий інтервал – 1; абзацний відступ – 1,25 см (в автоматичному режимі); текст друкувати без переносів, вирівнюючи по ширині аркуша;

Посилання на літературу в тексті подаються за формою [1, с. 32], де 1 – відповідна праця із списку літератури, с. 32 – сторінка, на яку посилається автор);

«Список використаних джерел» подається у розділі наприкінці статті (розмір шрифту – 11 кегль, через 1 інтервал) в алфавітному порядку (**джерела іноземною мовою подаються на початку списку**).

При оформленні списку використаних джерел слід дотримуватися ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання» (*приклади оформлення списку дивись тут*: Радченко А.І. Методичні рекомендації щодо нового стандарту «Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання» (ДСТУ 8302:2015) / А.І. Радченко; ВД «Академперіодика» НАН України. 2-ге вид., доповн. Київ: Академперіодика, 2017. 18 с. (https://akademperiodyka.org.ua/sites/default/files/manual_Radchenko_2017.pdf) або користатися сервісом автоматичного оформлення бібліографічних посилань «Grafati» (<https://www.grafati.com/uk/>).

Оформлення транслітерованого списку літератури – **References** в романському алфавіті (латиниці) повинно бути максимально прийнятним для міжнародних баз даних та виконується на основі транслітерації мови оригіналу латиницею. References подається після списку використаних джерел (розмір шрифту – 12, через 1 інтервал). References має бути оформлений за міжнародним бібліографічним стандартом **APA (American Psychological Association)** (*приклади оформлення References дивись тут*: <https://apastyle.apa.org/instructional-aids/reference-examples.pdf>).

Для транслітерації латиницею україномовних текстів можна скористатися програмами на сайтах ukrlit.org та litopys.org.ua (<http://ukrlit.org/transliterationsia>, <http://litopys.org.ua/links/intrans.htm>)

Обов'язкове розрізнення знаків тире (–) і дефіс (-), використання лапок такого формату – «» («текст»); ініціали перед прізвищами (напр., І. І. Іванов), указівки на сторінки (с. 34), назви населених пунктів (м. Київ), рр. – роки, перед квадратними чи круглими дужками, а також в них – друкувати через нерозривний пробіл (одночасне натискання клавіш Ctrl+Shift+пробіл);

Кожну аббревіатуру (або скорочення) слід вводити в текст у дужках після першого згадування відповідного повного словосполучення і лише потім нею можна користуватися;

Усі таблиці повинні мати заголовки (над таблицею, окремим абзацом тексту, без відступу, напівжирний). Скорочуємо слово «таблиця» у назві – Табл.;

Рисунки мають супроводжуватися підписами (під рисунком, окремим абзацом, напівжирний, вирівнювання за центром, без відступу; підпис не має бути елементом рисунка); нумерувати рисунки за порядком посилань у тексті. Скорочуємо слово «рисунок» у назві – Рис.;

Між словами ставити тільки один пробіл.

Окремо подається інформація про автора (ів): прізвище, ім'я, по-батькові, місце роботи або місце навчання, посада, науковий ступінь та вчене звання, домашня адреса, контактний телефон, електронна адреса (e-mail).

Матеріали та інформацію про авторів подавати в електронному форматі з *підписами*: Петренко_стаття.doc; Петренко_заява.doc; Петренко_інформація.doc; Петренко_квитанція.pdf. (або JPEG).

УМОВИ ОПЛАТИ

Публікація статей у журналі здійснюється на господарсько-договірних засадах за рахунок авторів. **Вартість публікації статті розраховується відповідно до витрат на підготовку до друку та видання матеріалів.**

У вартість публікації статті входить підготовка до друку та видання матеріалів загальним обсягом – 12 сторінок. За кожен наступний сторінку автор (и) додатково здійснюють оплату.

Копія квитанції про оплату надсилається до редакції після отримання повідомлення про її прийняття до друку та надсилання реквізитів для оплати автору.

ПОРЯДОК ПОДАВАННЯ МАТЕРІАЛІВ

Для опублікування статті необхідно надіслати **на електронну пошту** статтю, оформлену відповідно зазначених вимог; інформацію про автора за зразком поданим нижче (додаток 1); відскановану квитанцію про оплату публікації (після схвалення статті до друку).

Матеріали надсилати за електронною адресою: **pal@vspu.edu.ua**

Публікація статті в журнал передбачає автоматичну згоду автора на розміщення її електронного варіанта в наукометричних та наукових базах, ресурсах відкритого доступу, у мережі Інтернет.

Термін подання матеріалів до чергових випусків – до 15 квітня та до 15 жовтня кожного року.

КОНТАКТНА ІНФОРМАЦІЯ

Редакція журналу «Публічне управління і право: історія, теорія, практика»: вул. Острозького, 32, корп.3, каб. 304, кафедра публічного управління та менеджменту, м. Вінниця, Україна, 21001.

Сайт видання: <https://sites.google.com/vspu.edu.ua/pua/>.

Контактні телефони:

(067)855-53-45 (Яременко Олександр Іванович – головний редактор).

(067)291-25-13 (Кононенко Валерій Васильович – заступник головного редактора).

(097)751-32-53 (Назаренко Марина Олександрівна – відповідальний редактор).

ДОДАТКИ

Додаток 1. Зразок оформлення заяви

Головному редактору
журналу «Публічне управління і право:
історія, теорія, практика»
(Серія «Публічне управління та адміністрування
та серія «Право»)

Яременку О.І.

Заява

Стаття «(назва статті)» (__ сторінок), надана мною / нами для публікації у журналі «Публічне управління і право: історія, теорія, практика» (Серія «Публічне управління та адміністрування та серія «Право»»), є моєю / нашою власною розробкою, раніше не публікувалася в інших виданнях і не розглядається редколегіями інших видань.

Надана мною / нами наукова праця відповідає принципам дотримання академічної доброчесності.

Із вимогами до опублікування й оформлення статей до наукового видання ознайомився (-лась, -лися) і погоджую (-ємо) публікацію статті у журналі відповідно до черговості, що визначається редколегією.

Дата

Підпис

Прізвище, ініціали

Додаток 2. Зразок оформлення відомостей про автора Інформація про автора (-ів):

Прізвище, ім'я, по батькові;

Науковий ступінь:

Вчене звання:

Посада:

Адреса:

Контактний телефон:

Електронна адреса: (e-mail):

Додаток 3. Зразок оформлення статті

УДК 316.32:323.2

Валерій Кононенко

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,
доктор історичних наук, професор
e-mail: valerii.kononenko@vspu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>

Сергій Лапшин

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,
кандидат історичних наук, доцент
e-mail: serhii.lapshyn@vspu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>

ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО ТА ДЕРЖАВА: СПІВВІДНОШЕННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

У статті проаналізовані поняття громадянського суспільства, форми та механізми співвідношення його інститутів з інститутами держави. У роботі зазначено, що із трансформацією державного управління до моделі публічного управління значно зростає роль громадянського суспільства. Вказано, що для забезпечення сталого розвитку та підвищення якості життя громадян сучасна держава може і має залучати до виконання державних завдань та функцій інститути «третього сектору». Проте, такий рівень співпраці, можливий лише в демократичній, правовій державі, де її громадяни не тільки мають забезпечені права та свободи, а й беруть активну участь в управлінні державними справами.

У дослідженні зазначено, що в Україні становлення ефективної взаємодії між інститутами громадянського суспільства та державою залежить від якісних змін моделі управління.

Автори вважають, що становлення нової, ефективної системи публічного управління в Україні, має відбуватися з одночасним залученням до управлінських процесів громадськості. Процеси демократизації, публічності та децентралізації, залучення громадського моніторингу та контролю, передача окремих управлінських функцій від органів державної влади до інших суб'єктів управлінської діяльності в публічному регулюванні суспільними процесами є невідворотними в умовах декларування Україною прагнення повноправного членства у європейських політичних та військових структурах. Основними формами співвідношення інститутів громадянського суспільства та держави має стати відкрита співпраця та консенсус.

Ключові слова: громадянське суспільство, держава, публічне управління, Україна, форми співвідношення, механізми співвідношення.

Valerii Kononenko, Sergij Lapshin

CIVIL SOCIETY AND THE STATE: CORRELATION IN A PUBLIC MANAGEMENT

The article describes the concepts, forms and mechanisms of correlation of civil society institutions with state institutions. The purpose of the study is to develop theoretical and methodological foundations for the functioning of models of the relationship between civil society and the state as a political and legal form of organization of society. The authors of the paper conclude that the immediate prerequisite for the emergence of public-public management of education is the new approaches to the place, role and functions of the state at the present stage. The paper notes that with the transformation of model of public administration the role of civil society is significantly increasing.

The paper also clarifies the modern approaches of foreign and domestic scholars to the interpretation

of the concept of civil society and civil society institutions. The pluralism of modern approaches in determining the forms of the relationship between civil society and the state is shown. The role of civil society in public administration is growing every year.

The study also notes that the formation of effective interaction between civil society institutions and the state depends on qualitative changes in the governance model in Ukraine. At the present stage, civil society in Ukraine performs the functions of a repeater of citizens' interests, protection of their rights and freedoms, organizers and coordinators of protests, initiators of state reforms (especially in the fight against corruption), controls the activities of public authorities and local governments. At the present stage, the interaction between civil society institutions and the state is increasingly taking place in legal forms.

Key words: civil society; state; public management; Ukraine; forms of relations; mechanisms of relations.

Постановка проблеми. Функціонування органів державної влади та публічне управління перебувають у прямій залежності від розвитку інститутів громадянського суспільства та побудови правової держави...

Аналіз джерел та останніх досліджень. Теоретичні та методологічні аспекти трактування поняття «громадянське суспільство», «інститути громадянського суспільства», форми та механізми їх співвідношення із державою знайшли відображення у наукових працях закордонних та вітчизняних науковців...

Мета статті. Мета дослідження полягає у розробці теоретичних і методологічних засад функціонування моделей співвідношення...

Виклад основного матеріалу. Новітня закордонна та вітчизняна наука визначає громадянське суспільство як інститут що функціонує поза державою...

Висновки. Отже, вважаємо, що становлення нової, ефективної системи публічного управління в Україні, має відбуватися з одночасним залученням до управлінських процесів громадськості...

Список використаних джерел:

1. Альтернативна енергетика України: особливості функціонування і перспективи розвитку: монографія. Г.М. Калетнік, С.Т. Олійнічук, О.П. Скорук, О.В. Климчук та ін. Вінниця: «Едельвейс і К», 2012. 256 с.
2. Кононенко В.В. Використання електронних технологій в публічному управлінні (на прикладі органів державної влади та місцевого самоврядування Вінницької області). *Інформаційно-правове та організаційно-управлінське забезпечення інноваційного розвитку регіону* : матеріали круглого столу. (м. Вінниця, 7 черв. 2019 р.). м. Вінниця. / упоряд.: С.О. Дорогих; ВДПУ, НДІП НАПрН України, Київ: ТОВ «Видавничий дім «АртЕк», 2019. С. 34-39.
3. Юник І. Г. Соціометричне кадрове забезпечення фізичної культури і спорту в Україні. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. Вип. 8 (14). С. 239–247. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/5800/5833> (дата звернення: 14.05.2023).

References:

1. Kaletnik, G.M., Olyinichuk, S.T., Skoruk, O.P. & Klymchuk, O.V. (2012). *Alternatyvna enerhetyka Ukrainy: osoblyvosti funktsionuvannia i perspektyvy rozvytku* [Alternative energy of Ukraine: features of functioning and development prospects]. Vinnytsia: «Edelweiss and K» [in Ukrainian].
2. Kononenko, V.V. (2019). *Vykorystannya elektronnykh tekhnolohiy v publichnomu upravlinni (na prykladi orhaniv derzhavnoyi vlady ta mistsevoho samovryaduvannya Vinnyts'koyi oblasti)* [The use of electronic technologies in public administration (on the example of state authorities and local self-government of the Vinnytsia region)]. *Informatsiyno-pravove ta orhanizatsiyno-upravlins'ke zabezpechennya innovatsiynoho rozvytku rehionu: materialy kruhloho stolu*. (m. Vinnytsya, 7 cherv. 2019 r.), 34-39. Vinnytsya. Kyiv: TOV «Vydavnychyy dim «ArtEk» [in Ukrainian].
3. Yunyk, I.G. (2023). *Sociometric staffing of physical culture and sports in Ukraine* [Sociometric staffing of physical culture and sports in Ukraine]. *Aktual'ni pytannya u suchasniy nauksi*. Vol. 8 (14), 239–247. Retrieved from <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/5800/5833> [in Ukrainian].

З прикладами оформлення літератури та References можна ознайомитися за наступним посиланням: https://drive.google.com/file/d/1XFhCxJFh5RYR5_OtDtP6_YnyK-SFg4rg/view?usp=sharing

Наші автори:

Байраківський Володимир - Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, здобувач вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту;

Дзевелюк Андрій - Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, кандидат юридичних наук, доцент кафедри фундаментальних та приватно-правових дисциплін, доцент, медіатор;

Дзевелюк Марина – Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, кандидат юридичних наук, доцент кафедри публічного управління та менеджменту, доцент, медіатор;

Зелінська Оксана – Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, кандидат технічних наук, доцент кафедри публічного управління та менеджменту, доцент;

Кононенко Валерій – Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, доктор історичних наук, завідувач кафедри публічного управління та менеджменту, професор;

Кушко Ігор – Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, доктор філософії з галузі знань публічне управління, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту;

Лазор Олег – Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту;

Наталія Прямухіна – Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту;

Рузакова Ольга – Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та менеджменту;

Хоменко Олександр – Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування.

Наукове видання

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І ПРАВО: ІСТОРІЯ, ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА

Збірник наукових праць

Випуск 6

Підписано до друку 18.12.2025 Формат 60x84/8. Папір офсетний.

Друк цифровий. Гарнітура Times New Roman.

Умовних друкованих аркушів 4,3. Наклад 20 прим.

Зам. № 1 від 01.10.2024

Видавець ТОВ «Друк»

Реєстраційне свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
видавців серія ДК № 5909 від 18.09.2017 р.

Віддруковано з оригіналу макету замовника в ТОВ «Друк»м. Вінниця, вул. 600-річчя, 25,
21027.