

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ТАВРІЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ В. І. ВЕРНАДСЬКОГО**

*Журнал заснований у 1918 році*

**ВЧЕНІ ЗАПИСКИ**  
**ТАВРІЙСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**  
**ІМЕНІ В. І. ВЕРНАДСЬКОГО**

**Серія: Публічне управління та адміністрування**

**Том 36 (75) № 6 2025**



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2025

## Головний редактор:

**Горник В. Г.** – доктор наук з державного управління, професор, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського.

## Члени редакційної колегії:

**Дегтяр О. А.** – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри управління та бізнес-адміністрування Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника;

**Євменшкіна О. Л.** – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського;

**Корнєєв В. В.** – доктор економічних наук, професор, декан факультету фінансів та цифрових технологій, Державний податковий університет;

**Кравченко С. О.** – доктор наук з державного управління, професор, головний консультант відділу правової та антикорупційної політики Національного інституту стратегічних досліджень;

**Кучабський О. Г.** – доктор наук габілітований, професор кафедри географії регіонального розвитку, Гданський університет (м. Гданськ, Республіка Польща);

**Марова С. Ф.** – доктор наук з державного управління, професор, провідний науковий співробітник Науково-дослідної лабораторії публічної безпеки громад, Донецький державний університет внутрішніх справ;

**Міхальські Томаш** – доктор наук габілітований, професор кафедри океанографії, Гданський університет (м. Гданськ, Республіка Польща);

**Сімак С. В.** – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського;

**Шведун В. О.** – доктор наук з державного управління, професор, Начальник наукового відділу з проблем управління у сфері цивільного захисту навчально-науково-виробничого центру, Національний університет цивільного захисту України.

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

**Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet  
Вченою радою Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського  
(протокол № 6 від 29 грудня 2025 року).**

Науковий журнал «Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського».

Серія: Публічне управління та адміністрування» зареєстрований друкованим медіа (рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1136 від 11.04.2024 року).

Ідентифікатор медіа: R30-04002

Суб'єкт у сфері друкованих медіа – Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського (просп. Берестейський, 10, м. Київ, 01135, e-mail: crimea.tnu@gmail.com. Тел.: +38 (044) 529-05-16).

Періодичність – 6 разів на рік.

Мови видання: українська, англійська, польська, німецька, французька, словацька, румунська.

Журнал включений до Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б») за спеціальністю D4 – Публічне управління та адміністрування відповідно до Наказу МОН України від 17.03.2020 № 409 (додаток 1)

До 8 квітня 2021 р. журнал виходив під назвою «Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління».

У зв'язку зі зміною назви журналу було внесено відповідні зміни до Переліку наукових фахових видань України на підставі Наказу МОН України від 29.06.2021 № 735 (додаток 3).

Журнал включений до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus International (Республіка Польща).

Сторінка журналу: [www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua)

**ISSN 2663-6468 (print)**  
**ISSN 2663-6476 (online)**

© Таврійський національний університет ім. В. І. Вернадського, 2025

## ЗМІСТ

### МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

<b>Бортняк К. В., Горник В. Г., Клименко О. В.</b> РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ АГРОЕНЕРГЕТИЧНИХ ПРОЄКТІВ.....	1
<b>Горник В. Г., Клименко О. В., Бортняк К. В.</b> ПОНЯТТЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ.....	7
<b>Добрянська Н. В.</b> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ.....	12
<b>Карташов А. Г.</b> ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПАМ'ЯТІ В КОНТЕКСТІ ОСТАННІХ ЗАКОНОДАВЧИХ ЗМІН.....	17
<b>Любченко А. В.</b> ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ДОКТРИНИ «М'ЯКОЇ СИЛИ» В МІЖНАРОДНІЙ ІНФОРМАЦІЙНІЙ ПОЛІТИЦІ УКРАЇНИ.....	23
<b>Мирославський С. В., Лещенко А. В.</b> РЕФОРМУВАННЯ АНТИКОРУПЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ: ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....	29
<b>Поштук Я. С.</b> ІННОВАЦІЙНІСТЬ ТА УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ РИЗИКАМИ ЯК ЧИННИКИ ЗМІЦНЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	36
<b>Телендій А. А.</b> РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ В УМОВАХ БАГАТОРІВНЕВОГО ВРЯДУВАННЯ: КООРДИНАЦІЯ ЦЕНТРАЛЬНОЇ ВЛАДИ, РЕГІОНІВ І ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	41
<b>Щуришен Я. А.</b> ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МИТНОГО КОНТРОЛЮ ЧЕРЕЗ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	47

### МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

<b>Паньків В. І., Васіна А. Ю.</b> ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ.....	53
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

### ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

<b>Кучерявий В. М., Бондаренко Є. Р.</b> КРОСЕКТОРАЛЬНА ПОЛІТИКА КОГНІТИВНОЇ ДЕОКУПАЦІЇ: ВІДНОВЛЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ ТА ІДЕНТИЧНОСТІ НА ОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ.....	62
ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ.....	68

# CONTENTS

## MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

**Bortnyak K. V., Gornyk V. G. Klymenko O. V.**

DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL IN RURAL AREAS  
THROUGH THE IMPLEMENTATION OF HIGH-TECHNOLOGY AGRO-ENERGY PROJECTS.....1

**Gornyk V. G. Klymenko O. V., Bortnyak K. V.**

THE CONCEPT OF STATE POLICY IN THE FIELD OF PUBLIC HEALTH.....7

**Dobrianska N. V.**

PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF EDUCATION  
IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION.....12

**Kartashov A. H.**

LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM  
IN THE FIELD OF NATIONAL MEMORY IN THE CONTEXT  
OF RECENT LEGISLATIVE CHANGES.....17

**Lyubchenko A. V.**

FEATURES OF IMPLEMENTING THE DOCTRINE OF "SOFT POWER"  
IN THE INTERNATIONAL INFORMATION POLICY OF UKRAINE.....23

**Myroslavsky S. V., Leshchenko A. V.**

REFORM OF ANTI-CORRUPTION MECHANISMS  
IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE:  
ASSESSMENT OF EFFICIENCY AND DEVELOPMENT PROSPECTS.....29

**Poshtuk Ya. Ye.**

INNOVATIVENESS AND INTERNAL RISK MANAGEMENT AS FACTORS  
OF STRENGTHENING THE STABILITY OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM.....36

**Telendii A. A.**

REGIONAL DEVELOPMENT OF UKRAINE UNDER MULTI-LEVEL GOVERNANCE:  
COORDINATION BETWEEN CENTRAL GOVERNMENT, REGIONS  
AND TERRITORIAL COMMUNITIES.....41

**Shchuryshen Ya. A.**

POSTGRADUATE STUDENT, DEPARTMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION  
AND CUSTOMS ADMINISTRATION, UNIVERSITY OF CUSTOMS  
AND FINANCE, DNIPRO, UKRAINE.....47

## LOCAL GOVERNMENT

**Pankiv V. I., Vasina A. Yu.**

INSTITUTIONAL SUPPORT FOR PUBLIC PROCUREMENT  
IN TERRITORIAL COMMUNITIES.....53

## PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF STATE SECURITY AND THE PROTECTION OF PUBLIC ORDER

**Kucheriavyi V. M., Bondarenko Ye. R.**

CROSS-SECTORAL POLITICS OF COGNITIVE DEOCCUPATION:  
RESTORING CONNECTION AND IDENTITY IN OCCUPIED TERRITORIES.....62

INFORMATION ABOUT AUTHORS.....68

# МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 353.331.101:332.22

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.6/01>**Бортняк К. В.**

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

**Горник В. Г.**

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

**Клименко О. В.**

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

## РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ АГРОЕНЕРГЕТИЧНИХ ПРОЄКТІВ

*У статті здійснено науково-теоретичне обґрунтування нових механізмів публічного управління розвитком людського капіталу сільських територій в умовах повоєнного відновлення України. На основі критичного аналізу сировинної моделі аграрної економіки доведено, що спрощення технологічних процесів у сільському господарстві є головним чинником деградації професійних компетенцій населення та трудової міграції. Висунуто та обґрунтовано гіпотезу, що якісне оновлення людського капіталу можливе лише через зміну технологічного укладу домогосподарств шляхом впровадження систем розподіленої генерації енергії (агровольтаїки, біогазових установок). Застосовуючи проєктивно-конструктивістський підхід, автор моделює вплив високотехнологічних агроенергетичних проєктів на структуру зайнятості та доходів сільського населення. Встановлено, що необхідність обслуговування складних енерго-біологічних систем створює об'єктивний запит на підвищення рівня технічної освіти та цифрової грамотності (technology-pushed learning). Розроблено концептуальну модель трансформації соціальної поведінки мешканців: від пасивних отримувачів субсидій до активних «просьюмерів» та учасників енергетичних кооперативів. Визначено роль органів місцевого самоврядування, яка полягає у переході від бюджетного розподілу до грантового менеджменту та залучення коштів міжнародних донорів (зокрема, Ukraine Facility) для фінансування енергонезалежності громад.*

**Ключові слова:** публічне управління, людський капітал, сільські території, агровольтаїка, енергетичні кооперативи, агроенергетичні проєкти, грантовий менеджмент, сталий розвиток.

**Постановка проблеми.** Розробка механізмів розвитку людського капіталу сільських територій в умовах повоєнного відновлення вимагає відмови від інерційних сценаріїв, що базуються виключно на фінансових дотаціях чи соціальних трансферах. Ключовою гіпотезою нашого дослідження є твердження, що якісна трансформація людського капіталу можлива лише за умови докорінної зміни технологічного укладу життя домогосподарств. Аналіз наукового доробку Г.М. Калетніка та А.Г. Мазура дозволяє стверджувати, що в сучасних умовах продуктивні сили села

не можуть ефективно відтворюватися в межах застарілої сировинної моделі економіки, оскільки вона не генерує попиту на високий рівень освіти та компетенцій [1]. Відтак, першочерговим завданням публічного управління стає створення матеріально-технічних умов, які б імперативно вимагали від жителів сільських територій підвищення кваліфікації та освоєння нових видів діяльності.

Враховуючи відсутність в Україні розвиненої інфраструктури промислової агровольтаїки, базовою інституційною одиницею для впровадження інновацій ми визначаємо модель «агроенергетич-

ної садиби», запропоновану В.І. Дерев'янком та С.М. Дуткою. Цей підхід дозволяє змістити фокус з макrorівня на мікрорівень окремого домогосподарства, де і відбувається первинне накопичення людського капіталу. Згідно з техніко-економічними розрахунками авторів, агроенергетична садиба являє собою складну біотехнічну систему, що включає енергоактивний житловий будинок, споруди захищеного ґрунту (теплиці, оранжереї) та інтегровані системи утилізації відходів із замкненим циклом [2]. Впровадження такої моделі виступає не лише інженерним, а й глибоко соціальним проєктом. Функціонування садиби вимагає від власника компетенцій у сферах альтернативної енергетики, агрохімії, зооінженерії та системного аналізу, що автоматично переводить його з категорії низькокваліфікованої робочої сили у категорію «інтелектуального власника».

Саме технологічна складність об'єкта управління (садиби) стає тим драйвером, який змушує людський капітал еволюціонувати. Якщо традиційне натуральне господарство консервує архаїчні навички, то агроенергетична садиба, як елемент відновлення техногенно порушених земель, формує запит на безперервну освіту (Lifelong Learning). Це корелює з необхідністю розв'язання екологічних проблем, оскільки, як зазначають дослідники, накопичення промислових та побутових відходів на сільських територіях досягло критичної межі, і лише впровадження технологій їх енергетичної утилізації на місцях здатне зупинити деградацію довкілля, що є невіддільною складовою якості життя та здоров'я людського потенціалу [2]. Таким чином, інженерно-технічне переоснащення сільського житлового фонду під стандарти агровольтайки слід розглядати як фундамент для побудови нової соціально-економічної екосистеми села.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Глибоке розуміння проблематики розвитку людського капіталу в умовах децентралізації неможливе без звернення до сучасних методологічних підходів його вартісної та якісної оцінки. Вагомий внесок у розробку цього напрямку зробив П.В. Пивовар, який обґрунтовує необхідність відходу від спрощених статистичних індикаторів до комплексних економетричних моделей. Згідно з його дослідженнями, економічна ефективність будь-якого територіального утворення (регіону, громади) перебуває у прямій функціональній залежності від рівня розвитку людського капіталу, причому цей капітал розглядається не як статичний запас знань, а як динамічний потік компетенцій, що

формує конкурентоспроможність особистості [3]. Для нашого дослідження це положення є фундаментальним, оскільки воно дозволяє розглядати витрати на високотехнологічні агроенергетичні проєкти не як безповоротні втрати бюджету, а як інвестиції з високим мультиплікатором повернення через ріст продуктивності праці.

Водночас, реалізація таких масштабних трансформацій вимагає чіткої ідентифікації суб'єкта управління. У працях Л.М. Пронько переконливо доведено, що в умовах адміністративної реформи саме Об'єднані територіальні громади (ОТГ) стають ключовими архітекторами соціальної політики. Авторка наголошує, що соціальна політика громади має трансформуватися з механізму «латання дірок» у засіб розширеного відтворення людського капіталу, де пріоритетом є створення умов для самореалізації мешканців на власній території [4]. Проте, аналіз показує, що більшість громад не мають власних фінансових ресурсів для запуску енергоємних ініціатив.

Рішення цієї дилеми пропонує у своїх працях О.В. Демченко, розглядаючи формування людського капіталу в контексті євроінтеграційних процесів та доступу до міжнародних фінансових інструментів. Дослідник акцентує увагу на тому, що сучасне публічне управління має базуватися на проєктному підході та активному залученні грантових коштів (ЄС, США) для розвитку інфраструктури села [5]. Його тези підтверджують нашу гіпотезу про те, що впровадження агровольтайки можливе лише за умови синергії зусиль місцевого самоврядування та зовнішніх донорів, оскільки внутрішній ринок капіталу в аграрному секторі наразі неспроможний фінансувати інновації такого рівня ризику. Разом з тим, у науковій літературі досі недостатньо висвітлено механізм поєднання грантової політики з впровадженням конкретних енергоактивних технологій як прямого інструменту підвищення кваліфікації сільського населення, що й зумовлює актуальність нашої розвідки.

**Постановка завдання.** Враховуючи виявлену диспропорцію між ресурсним потенціалом села та деградацією його кадрового забезпечення, метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка механізмів публічного управління розвитком людського капіталу через стимулювання впровадження високотехнологічних агроенергетичних проєктів. На відміну від існуючих підходів, ми ставимо за мету довести, що інтеграція генерації відновлюваної енергії в аграрне виробництво (агровольтайка) має роз-

глядатися не лише як інженерно-економічне завдання, а як ключовий інструмент соціальної інженерії. Головний фокус дослідження зосереджено на моделюванні того, як ускладнення технологічного процесу (перехід від простої ручної праці до управління енерго-біологічними системами) впливає на структуру компетенцій сільського населення та формує запит на нову якість освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічне оновлення людського капіталу сільських територій в умовах повоєнного відновлення неможливе без докорінної зміни матеріально-технічного базису виробництва. Ми виходимо з тези, що консервація сировинної моделі аграрної економіки є головним чинником деградації професійних компетенцій сільського населення, оскільки вона мінімізує потребу у складній інтелектуальній праці. Вирішення цієї проблеми лежить у площині імплементації положень «Енергетичної стратегії України на період до 2050 року», яка передбачає курс на децентралізацію генерації та розвиток розподілених енергетичних систем [6]. Однак, на відміну від суто інженерного підходу, ми розглядаємо децентралізацію не лише як засіб енергетичної безпеки, а як інструмент соціальної інженерії. Інтеграція об'єктів відновлюваної енергетики (агровольтаїки, біогазових установок) безпосередньо у структуру сільських домогосподарств створює об'єктивний «технологічний примус» до підвищення кваліфікації.

Ключовим елементом цієї трансформації є набуття сільськими мешканцями правового та економічного статусу «активного споживача» (просьюмера), що закріплено у Законі України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та «зеленої» трансформації енергетичної системи України» [7]. Цей статус докорінно змінює соціальну роль власника домогосподарства: з пасивного отримувача субсидій він перетворюється на учасника високотехнологічного ринку. Управління навіть невеликою сонячною електростанцією, інтегрованою в аграрний ландшафт (агровольтаїка), вимагає від домогосподарства компетенцій, що виходять за межі традиційного сільського господарства: основ електротехніки, розуміння тарифної політики, навичок цифрового моніторингу генерації та споживання.

Такий підхід корелює із засадами «Європейського зеленого курсу» (European Green Deal), де розвиток людського капіталу в сільській місцевості розглядається через призму «розумного

села» (Smart Village) [8]. Європейський досвід свідчить, що впровадження агроенергетичних технологій стає каталізатором появи нових професій на селі – від операторів біоенергетичних установок до менеджерів з енергоефективності. Відтак, ми стверджуємо, що насичення сільських територій об'єктами малої енергетики є безальтернативним шляхом до інтелектуалізації праці. Це створює середовище, в якому здатність до навчання та освоєння інновацій стає головною конкурентною перевагою мешканця, що безпосередньо впливає на капіталізацію його знань та навичок.

Трансформація технологічного укладу неминує тягне за собою зміну економічної моделі функціонування сільських домогосподарств, що виступає фундаментальним фактором переоцінки вартості людського капіталу. В умовах нестабільності аграрних ринків та диспаритету цін, традиційна монофункціональна зайнятість (вирощування сировини) не забезпечує рівня доходів, необхідного для розширеного відтворення робочої сили, що фактично консервує бідність. Натомість, інтеграція агровольтаїчних систем створює умови для економічної диверсифікації, що відповідає пріоритетам «Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки», де наголошується на необхідності розвитку несільськогосподарських видів діяльності у сільській місцевості [9]. Ми стверджуємо, що генерація енергії має розглядатися не як допоміжний промисел, а як високорентабельний вид бізнесу, що знижує вразливість домогосподарства до кліматичних ризиків, притаманних землеробству.

Ключовим економічним механізмом, що стимулює розвиток фінансово-управлінських компетенцій населення, стає запровадження механізму самовиробництва (Net Billing), затвердженого Постановою НКРЕКП [10]. На відміну від пасивного отримання соціальних виплат, участь у системі чистого обліку електроенергії вимагає від власника домогосподарства активної економічної поведінки: планування графіків споживання, оптимізації роботи енергоємного обладнання та управління залишками на віртуальному рахунку. Це формує запит на фінансову грамотність та навички бізнес-планування, яких критично бракує в сучасному селі. Таким чином, економічна мотивація (отримання прибутку від продажу надлишків генерації або економія на власних витратах) стає драйвером для освоєння складних цифрових інструментів обліку та керування активами.

Більше того, капіталізація сільських територій через насичення їх високотехнологічним

обладнанням (сонячні панелі, інвертори, теплові насоси) призводить до зростання «вартості недбалості». Якщо в традиційному городництві помилка працівника призводить до незначних втрат врожаю, то некоректна експлуатація енергетичного обладнання загрожує техногенними аваріями та значними фінансовими збитками. Цей фактор створює жорсткий економічний фільтр: до роботи з агроенергетичними системами допускаються лише особи з відповідним рівнем кваліфікації. Як наслідок, ринок праці в громадах починає структуруватися не за принципом фізичної сили, а за рівнем технічної компетентності, що прямо впливає на ріст заробітних плат та престижність проживання у сільській місцевості. Економічна ефективність агровольтаїки, таким чином, конвертується у соціальний капітал, перетворюючи депресивні території на зони інвестиційної привабливості.

Розвиток людського капіталу не обмежується лише підвищенням індивідуальних професійних компетенцій; він нерозривно пов'язаний із формуванням соціального капіталу – здатності громади до самоорганізації та довіри. Специфіка високотехнологічних агроенергетичних проєктів полягає у їх високій капіталомісткості, що часто робить їх недоступними для окремого домогосподарства. Це створює об'єктивні передумови для відродження кооперативного руху на новій технологічній основі. Законодавче закріплення поняття «енергетичний кооператив» у Законі України «Про альтернативні джерела енергії» відкриває перед сільськими громадами можливість колективного інвестування у сонячні електростанції чи біогазові заводи [11]. У контексті публічного управління це означає перехід від патерналістської моделі, де мешканці очікують благ від держави, до партисипативної моделі спільного управління ресурсами.

Створення енергетичного кооперативу вимагає від учасників складних комунікативних та управлінських навичок: розробки статуту, ведення колективної бухгалтерії, вирішення спорів. Таким чином, технологічна необхідність (спільна генерація енергії) стає каталізатором розвитку «soft skills» – навичок переговорів, лідерства та командної роботи, які є критично дефіцитними у сучасному українському селі через високий рівень соціальної атомізації. Публічне управління на рівні ОТГ має бути спрямоване на фасилітацію цих процесів, оскільки саме через спільну власність на високотехнологічні активи формується відповідаль-

ний громадянин. Ми розглядаємо енергетичну кооперацію не лише як спосіб здешевлення кіловата, а як школу демократії та ринкової поведінки, що є вищою формою прояву якості людського капіталу.

Реалізація окреслених трансформацій неможлива без зміни філософії фінансування регіонального розвитку. В умовах обмеженості бюджетних ресурсів та пріоритетності видатків на оборону, єдиним реалістичним джерелом капітальних інвестицій у високотехнологічну агроенергетику стають кошти міжнародних донорів та програми Європейського Союзу. Зокрема, Регламент (ЄС) 2024/792 про створення Інструменту Ukraine Facility прямо передбачає спрямування фінансових ресурсів на «зелений» перехід та відновлення сільських територій [12]. Це ставить перед органами місцевого самоврядування принципово нове завдання: перетворення сільських рад з органів розподілу бюджетних асигнувань на професійні офіси з управління проєктами.

Розвиток людського капіталу в цьому аспекті полягає у масовому навчанні сільських активістів та посадовців основам проєктного менеджменту та фандрайзингу. Здатність підготувати якісну грантову заявку, обґрунтувати техніко-економічні показники агровольтаїчного проєкту та пройти комплаєнс-процедури міжнародних фондів стає ключовою компетенцією публічного управлінця. Відтак, ми пропонуємо розглядати інвестиції в навчання проєктних команд як найбільш рентабельну форму бюджетних видатків. Створення мережі регіональних центрів трансферу технологій, які б надавали консалтингову підтримку домогосподарствам та кооперативам щодо залучення «зеленого» фінансування, дозволить подолати бар'єр некомпетентності та запуснути мультиплікативний ефект економічного зростання.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що в умовах повоєнного відновлення розвиток людського капіталу сільських територій неможливий без радикальної технологічної модернізації виробничого укладу. Впровадження високотехнологічних агроенергетичних проєктів (агровольтаїки, енергоактивних агросистем) слід розглядати як безальтернативний інструмент публічного управління, спрямований на інтелектуалізацію праці та зупинку процесів депопуляції села. По-перше, доведено, що перехід до розподіленої генерації енергії на рівні домогосподарств створює об'єктивний запит на нові технічні та цифрові

компетенції (hard skills), трансформуючи жителів з пасивних споживачів на активних учасників енергоринку. По-друге, обґрунтовано, що висока вартість входу в технологічні проекти стимулює розвиток енергетичної кооперації, що сприяє зростанню соціального капіталу та довіри всередині громад (soft skills). По-третє, визначено, що ключовою функцією органів

публічного управління стає не пряме дотування, а створення інституційних умов для залучення міжнародного грантового фінансування (Ukraine Facility) та навчання населення проектному менеджменту. Перспективи подальших розвідок полягають у розробці деталізованих регіональних програм інтеграції агровольтайки в плани просторового розвитку громад.

#### Список літератури:

1. Калетнік Г. М., Мазур А. Г. Науково-теоретичні засади формування та розвитку людського капіталу в сільських територіях. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 10. С. 7–24.
2. Дерев'яно В. І., Дутка С. М. Техніко-економічна модель агроенергетичної садиби як складової відтворення техногенно порушених земель. *Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища*. 2018. С. 71–76.
3. Пивовар П. В. Методичні підходи до оцінки людського капіталу сільських територій. *Агросвіт*. 2022. № 5–6. С. 24–30.
4. Пронько Л. Соціальна політика об'єднаних територіальних громад як засіб відтворення людського капіталу сільських територій. *Економічний дискурс*. 2022. Випуск 1–2. С. 74–81.
5. Демченко О. В. Формування та розвиток людського капіталу сільських територій України в умовах євроінтеграції: теорія, методологія, практика: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03. Одеса, 2023. 456 с.
6. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року» від 21 квітня 2023 р. № 373-р. *Урядовий кур'єр*. 2023.
7. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та «зеленої» трансформації енергетичної системи України» від 30 червня 2023 року № 3220-ІХ. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 76. Ст. 266.
8. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. The European Green Deal. Brussels, 11.12.2019. COM(2019) 640 final.
9. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» від 5 серпня 2020 р. № 695. *Офіційний вісник України*. 2020. № 67. Ст. 2155.
10. Постанова НКРЕКП «Про затвердження Порядку продажу та обліку електричної енергії, виробленої активними споживачами, та розрахунків за неї» від 29.12.2023 № 2651. *Офіційний веб-сайт НКРЕКП*. URL: <https://www.nerc.gov.ua/>.
11. Закон України «Про альтернативні джерела енергії» від 20.02.2003 № 555-ІV (зі змінами щодо відновлюваних джерел енергії та енергетичних кооперативів). *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 24. Ст. 155.
12. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. *Official Journal of the European Union*. 2024. L series. URL: <http://data.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj>.

#### **Bortnyak K. V., Gornyk V. G. Klymenko O. V. DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL IN RURAL AREAS THROUGH THE IMPLEMENTATION OF HIGH-TECHNOLOGY AGRO-ENERGY PROJECTS**

*The article provides a scientific and theoretical justification of new mechanisms for public management of human capital development in rural areas in the context of post-war reconstruction of Ukraine. Based on a critical analysis of the raw material model of the agrarian economy, it has been proven that the simplification of technological processes in agriculture is the main factor in the degradation of the professional competencies of the population and labor migration. The hypothesis is substantiated that qualitative renewal of human capital is possible only through a change in the technological structure of households through the implementation of distributed energy generation systems (agrivoltaics, biogas plants). The authors model the impact of high-tech agro-energy projects on the employment and income structure of the rural population. It has been established that the need to maintain complex energy-biological systems creates an objective demand for increasing the level of technical education and digital literacy (technology-pushed learning). A conceptual model of the transformation of residents' social behavior has been developed: from*

*passive recipients of subsidies to active "prosumers" and participants in energy cooperatives. The role of local governments has been determined, which consists in the transition from budget allocation to grant management and attracting funds from international donors (in particular, the Ukraine Facility) to finance the energy independence of communities.*

**Key words:** *public administration, human capital, rural areas, agrovoltatics, energy cooperatives, agroenergy projects, grant management, sustainable development.*

Дата надходження статті: 03.12.2025

Дата прийняття статті: 22.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

УДК 351.773:353  
DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.6/02>

**Горник В. Г.**

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

**Клименко О. В.**

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

**Бортняк К. В.**

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

## ПОНЯТТЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ

*В Україні відсутнє легальне визначення поняття «державної політики у сфері охорони здоров'я». Тому у статті досліджено тлумачення цього поняття різними дослідниками, висвітлено визначення ВООЗ відповідно глосарію з укріплення систем охорони здоров'я та підвищення ефективності допомоги; визначено ознаки державної політики у галузі охорони здоров'я, які носять правовий та соціальний характер; проаналізовані структуроутворюючі елементи державної політики; названі стратегічні цілі у сфері охорони здоров'я населення; висвітлено напрями щодо організації системи охорони здоров'я; на підставі дослідженого запропоновано своє визначення поняття «державної політики у сфері охорони здоров'я». Виявлено, що національні проекти у сфері охорони здоров'я України зосереджені на модернізації системи після повномасштабного вторгнення, розвитку реабілітаційної допомоги (особливо для ветеранів), впровадженні цифрових рішень (електронна система, телемедицина), покращенні громадського здоров'я (профілактика хвороб) та зміцненні психічного здоров'я населення, часто у партнерстві з міжнародними організаціями та ЄС, як-от програма EU4Health. Запропоновано визначити державну політику у сфері охорони здоров'я через призму стратегії національної безпеки як систему заходів нормативно-правового, фінансово-економічного, організаційно-управлінського характеру, спрямованих на усунення загроз національній безпеці у сфері охорони здоров'я громадян та мінімізації факторів, що негативно впливають на національну безпеку у сфері охорони здоров'я громадян.*

**Ключові слова:** державна політика у сфері охорони здоров'я, стратегія розвитку, модель медичної організації.

**Постановка проблеми.** Збереження здоров'я нації майже у всіх країнах стоїть на рівні питань національної безпеки. Дії, спрямовані на покращення здоров'я людей, слід визнавати як показником соціальної свідомості тієї чи іншої країни, так і способом інвестування в її людські ресурси [1].

Конституція України гарантує кожному право на охорону здоров'я та медичну допомогу. Наявність чіткої політики у сфері охорони здоров'я дозволяє досягти наступних результатів: політика визначає бачення майбутнього, що, у свою чергу, дозволяє встановити цілі та орієнтири на довгострокову, середньострокову та короткострокову перспективу, ранжувати пріоритети та враховувати очікування різних груп насе-

лення, допомагає формувати консенсус у суспільстві. ВООЗ рекомендує всім державам-учасницям мати всебічну національну політику у сфері охорони здоров'я населення. Наявність окремої політики є ключем до погодження пріоритетів держави з реальними потребами населення у сфері охорони здоров'я.

В Україні відсутнє легальне визначення державної політики у сфері охорони здоров'я. У Стратегії національної безпеки України лише зазначається, що для реалізації такого надзвичайно важливого напрямку забезпечення національної безпеки як розвиток охорони здоров'я та зміцнення здоров'я населення України проводиться довгострокова державна політика у сфері охорони здоров'я громадян [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У ряді наукових праць можна зустріти визначення державної політики у сфері охорони здоров'я. Зокрема, В.М. Князевич, Я.Ф. Радиш та Н.О. Васюк під державною політикою у сфері охорони здоров'я розуміють систему цінностей та цілей, сукупність управлінських заходів, рішень та дій, спрямованих на забезпечення державних гарантій надання громадянам безкоштовної медичної допомоги у належному обсязі та відповідної якості для зниження смертності, підвищення народжуваності, збільшення тривалості життя населення країни [3].

Згідно з визначенням, сформульованим О.Л. Гальцовою, державна політика в галузі охорони здоров'я – це сукупність рішень або зобов'язань держави щодо проведення органами влади узгодженого курсу дій у системі надання медичної допомоги, спрямованих на досягнення поставлених завдань і цілей щодо поліпшення здоров'я населення [4]. Варто зазначити, що обидва визначення в тій чи іншій мірі зміщують акцент у бік надання медичної допомоги.

**Постановка завдання.** Визначення поняття «політики держави у сфері охорони здоров'я».

**Виклад основного матеріалу.** У міжнародній практиці політика у сфері надання медичної допомоги є складовою частиною національної політики у галузі охорони здоров'я населення. Це пов'язано з тим, що на рівні міжнародних документів право на медичну допомогу не виділяється як самостійне, а входить до складу права на найвищий досяжний рівень фізичного та психічного здоров'я. Тому державна політика у сфері охорони здоров'я значно ширша і не обмежується рамками надання медичної допомоги.

На даний час ВООЗ розробляє глосарій термінів з укріплення охорони здоров'я. Глосарій призначений для всіх, хто в тій чи іншій формі бере участь у роботі з укріплення систем охорони здоров'я та підвищення ефективності допомоги, що надається країнам. Він також дозволяє досягти єдиного вживання термінів у різних країнах. Згідно з вказаним глосарієм, політика в галузі охорони здоров'я – це комплекс рішень або зобов'язань щодо проведення заходів, спрямованих на досягнення певних цілей у сфері поліпшення здоров'я, із зазначенням або висновком цінностей, що лежать в основі цих рішень. Політика в галузі охорони здоров'я може вказувати або не вказувати джерело фінансування, яке може бути застосоване до заходу, механізми планування та управління, що будуть прийняті для

здійснення політики, а також відповідні установи, які будуть залучені [5].

Державній політиці в сфері охорони здоров'я притаманні такі ознаки. Перша ознака – це правовий характер. Правовий характер полягає в тому, що в основі такої політики лежать норми міжнародного права, Конституція України та законодавство, що гарантує право на охорону здоров'я та медичну допомогу. Державна політика в сфері охорони здоров'я здійснюється правовими засобами. Другою ознакою є формування та реалізація державної політики в сфері охорони здоров'я спеціально уповноваженими суб'єктами. Відповідно до статті 13 Закону України № 2802-ХІІ «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [6] проведення єдиної державної політики у сфері охорони здоров'я віднесено до повноважень органів державної влади: Верховної Ради України, Верховної Ради Автономної Республіки Крим, Кабінету міністрів, МОЗ та органів місцевого самоврядування. Президент України є суб'єктом державної політики у сфері охорони здоров'я населення згідно з положеннями Конституції України, як особа, що визначає основні напрямки зовнішньої та внутрішньої політики держави. Третьою ознакою є спрямованість такої політики на досягнення соціально значущих цілей. У даному випадку це спрямованість на досягнення найвищого рівня фізичного та психічного здоров'я. Державна політика у сфері охорони здоров'я та медичної допомоги також повинна відповідати ознаці справедливості. Варто зазначити, що ця ознака досить добре простежується в документах, що фіксують міжнародну та європейську політику у цій сфері, але недостатньо чітко закріплена у програмних документах України.

Державній політиці в сфері охорони здоров'я в цілому властиві всі основні функції як загальної державної політики, так і соціальної політики. Разом з тим, хотілося б виділити такі функції, характерні саме для державної політики в сфері охорони здоров'я населення:

- забезпечення соціальної безпеки суспільства;
- вироблення стандарту реалізації конституційного права на охорону здоров'я та медичну допомогу;
- вираження інтересів усіх верств і груп суспільства в сфері охорони здоров'я (інтегративна функція);
- захист прав громадян у сфері охорони здоров'я та медичної допомоги;
- вироблення стратегії, цільових програм, дорожніх карт розвитку в сфері охорони здоров'я населення (теоретико-прогностична функція).

До стратегічних цілей у сфері охорони здоров'я населення віднесено збільшення тривалості життя, зниження рівня інвалідності та смертності населення, збільшення чисельності населення; підвищення доступності та якості медичної допомоги; вдосконалення вертикальної системи контролю якості, ефективності та безпеки лікарських засобів; дотримання прав громадян у сфері охорони здоров'я та забезпечення пов'язаних із цими правами державних гарантій.

Основу Європейської політики охорони здоров'я «Здоров'я – 2030» покладено ціль «істотно покращити здоров'я та підвищити рівень благополуччя населення, зменшити нерівність у сфері здоров'я, зміцнити охорону громадського здоров'я та забезпечити наявність універсальних, соціально справедливих, стійких і високоякісних систем охорони здоров'я, орієнтованих на людину» [7].

Нормативним оформленням державної політики у сфері охорони здоров'я є стратегії, державні та муніципальні програми, національні проекти, дорожні карти, концепції. До числа основних документів, що відображають державну політику України у сфері охорони здоров'я, слід віднести Стратегію національної безпеки України, Стратегію розвитку охорони здоров'я до 2030 року [8], Указ Президента України «Про цілі сталого розвитку України до 2030 року» [9]. Питання охорони здоров'я включені до досить великої кількості програмних документів не тільки у сфері охорони здоров'я, а й в інших сферах діяльності. Таким чином, на практиці реалізується принцип врахування інтересів здоров'я у всіх стратегіях. Цей принцип необхідний для того, щоб охорона здоров'я стала пріоритетом не тільки для сектору охорони здоров'я, а й для інших секторів, а також для визначення ролі того чи іншого сектору в сфері охорони здоров'я населення.

Державна політика у сфері охорони здоров'я як система складається з відносно самостійних, взаємопов'язаних частин, що виступають у ролі її структуроутворюючих елементів. Щоб визначитися з цими елементами, необхідно насамперед виходити зі змісту поняття охорони здоров'я, закріпленого в національному законодавстві.

Визначення охорони здоров'я закріплено у статті 3 Закону України № 2802-ХІІ «Основи законодавства України про охорону здоров'я». Аналіз цього визначення дозволяє виділити основні напрями охорони здоров'я, до яких відносяться: профілактика хвороб, збереження та зміц-

нення фізичного та психічного здоров'я кожної людини, підтримання її довготривалого активного життя, надання їй медичної допомоги. На базі цього визначення, а також з урахуванням інших програмних документів, можна виділити такі структуроутворюючі елементи державної політики у сфері охорони здоров'я населення:

- 1) організація системи охорони здоров'я, управління нею, включно з фінансовими питаннями;
- 2) профілактика хвороб;
- 3) надання медичної допомоги;
- 4) контроль якості медичної допомоги;
- 5) біологічна безпека;
- 6) кадрові ресурси охорони здоров'я;
- 7) медичні продукти, вакцини та технології;
- 8) інформатизація охорони здоров'я;
- 9) лікарське забезпечення.

Ці елементи формують окремі напрями державної політики у сфері охорони здоров'я та містять у собі ще низку напрямів. Наприклад, державна політика у сфері надання медичної допомоги включає питання надання первинної медико-санітарної допомоги, спеціалізованої, у тому числі високотехнологічної медичної допомоги, швидкої, у тому числі спеціалізованої швидкої медичної допомоги, паліативної медичної допомоги. Усі ці питання відображаються в низці національних проектів та відомчих цільових програм, таких як «Положення про центр первинної медичної (медико-санітарної) допомоги про його підрозділи», Програма медичних гарантій (ПМГ) – 2026, що забезпечує безоплатні послуги через Національну службу здоров'я України (НСЗУ), міські цільові програми Києва «Громадське здоров'я» (на 2026-2028 роки), «Підтримка та розвиток галузі охорони здоров'я столиці» на 2024-2027 роки. Флагманським проектом Міністерства охорони здоров'я України, що реалізується в рамках Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні є «Розвиток системи реабілітаційної допомоги».

Отже, національні проекти у сфері охорони здоров'я України зосереджені на модернізації системи після повномасштабного вторгнення, розвитку реабілітаційної допомоги (особливо для ветеранів), впровадженні цифрових рішень (електронна система, телемедицина), покращенні громадського здоров'я (профілактика хвороб) та зміцненні психічного здоров'я населення, часто у партнерстві з міжнародними організаціями та ЄС, як-от програма EU4Health.

Одним із напрямів щодо організації системи охорони здоров'я є створення нової моделі медич-

ної організації, що надає первинну медико-санітарну допомогу, яка спрямована на впровадження технологій бережливого виробництва (lean-технологій), що сприяють створенню пацієнтоорієнтованої системи надання медичних послуг та сприятливого виробничого середовища за напрямками: забезпечення безпеки та якості, виконання замовлень, усунення втрат і скорочення витрат, створення корпоративної культури [10].

У найбільш загальному сенсі державну політику у сфері охорони здоров'я населення можна визначити як сукупність планів, рішень та дій, які передбачається здійснити для досягнення конкретних цілей у сфері охорони здоров'я населення.

Якщо визначати державну політику у сфері охорони здоров'я через призму стратегії національної безпеки, то можна дати таке визначення. Державна політика у сфері охорони здоров'я – це

система заходів нормативно-правового, фінансово-економічного, організаційно-управлінського характеру, спрямованих на усунення загроз національній безпеці у сфері охорони здоров'я громадян та мінімізації факторів, що негативно впливають на національну безпеку у сфері охорони здоров'я громадян.

**Висновки.** Підводячи підсумок сказаному, можна визначити державну політику у сфері охорони здоров'я як напрям діяльності України, що представляє собою систему заходів нормативно-правового, фінансово-економічного, організаційно-управлінського, інформаційно-аналітичного, кадрового та наукового характеру, які реалізуються на основі взаємодії з усіма зацікавленими сторонами та спрямовані на дотримання прав громадян у сфері охорони здоров'я та забезпечення державних гарантій, пов'язаних із цими правами.

#### Список літератури:

1. The Copenhagen declaration on health policy. Copenhagen, World Health Organization, Regional Office for Europe, 1994. URL: [http://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0006/114936/E93948.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0006/114936/E93948.pdf)
2. Про Стратегію національної безпеки України : Указ Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>
3. Князевич В. М., Радиш Я. Ф., Васюк Н. О. Державна політика України в галузі охорони здоров'я як організаційно-нормативна система владних дій та управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №7. С.105–110.
4. Гальцова О. Л. Державна політика у сфері охорони здоров'я: початок другого етапу реформи. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 5. № 2. С. 101–107. ISSN 2415-8453.
5. World Health Organization, Regional Office for Europe. A glossary of technical terms on the economics and finance of health services. 1998. URL: [http://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0014/102173/E69927.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0014/102173/E69927.pdf)
6. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 р. № 2802-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1993. № 4. С.19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12/ed19940425#Text>
7. Здоров'я – 2020: основи європейської політики та стратегія для XXI століття URL: [http://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0017/215432/Health2020-Long-Rus.pdf?ua=1](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0017/215432/Health2020-Long-Rus.pdf?ua=1)
8. Про схвалення Стратегії розвитку охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : Розпорядження Кабінету міністрів України від 17.01.2025 р. № 34-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text>
9. Про Цілі сталого розвитку України до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 №722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
10. Методичні Рекомендації МОЗ України з питань перетворення закладів охорони здоров'я з бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства : Протокол №9 від 14.04.2017р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MOZ27226>

#### Gornyk V. G., Klymenko O. V., Bortnyak K. V. THE CONCEPT OF STATE POLICY IN THE FIELD OF PUBLIC HEALTH

*There is no legal definition of the concept of "state policy in the field of health care" in Ukraine. Therefore, the article examines the interpretation of this concept by various researchers, highlights the WHO definition according to the glossary on strengthening health care systems and improving the effectiveness of care; the features of state policy in the field of health care, which are of a legal and social nature, are determined; structural elements of state policy are analyzed; named strategic goals in the field of public health protection; directions regarding the organization of the health care system are highlighted; on the basis of the research, a definition of the concept of "state policy in the field of health care" is proposed. National healthcare projects in Ukraine were found to focus on modernizing the system after a full-scale invasion, developing rehabilitation*

*care (especially for veterans), implementing digital solutions (electronic system, telemedicine), improving public health (disease prevention) and strengthening the mental health of the population, often in partnership with international organizations and the EU, such as the EU4Health program. It is proposed to define the state policy in the field of health care through the prism of the national security strategy as a system of measures of a regulatory, legal, financial, economic, organizational and management nature, aimed at eliminating threats to national security in the field of health care of citizens and minimizing factors that negatively affect national security in the field of health care of citizens.*

**Key words:** *state policy in the field of healthcare, development strategy, medical organization model.*

Дата надходження статті: 03.12.2025

Дата прийняття статті: 22.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

**Добрянська Н. В.**

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

*Стаття присвячена розкриття особливостей публічного управління в сфері освіти в контексті євроінтеграції України. Визначено, що на даний час євроінтеграційний курс нашої держави передбачає всебічну інституційну імплементацію. Сфера освіти, яка лежить в основі формування інтелектуального потенціалу держави, потрапила в центр трансформаційних явищ. В сучасних умовах особливо гостро постають проблеми, пов'язані з цифровізацією освітньої системи та подоланням кадрової недостатності управлінців. Ефективне публічне управління спрямоване на забезпечення такого оновлення освітньої системи, яка забезпечила б високий рівень конкурентоспроможності вітчизняної освіти на європейському ринку.*

*Визначено, що публічне управління в сфері освіти в контексті євроінтеграції України покликане покращити якість освіти, створити конкурентоспроможний кадровий потенціал, а також гармонізувати вітчизняну законодавчу базу згідно з європейськими нормами. Наведено мету публічного управління в сфері освіти в Україні, яка полягає у цілеспрямованій роботі стосовно формування передумов та механізмів розвитку освіти задля забезпечення її ефективного розвитку відповідно до практики європейських країн. Розкрито основні аспекти публічного управління в сфері освіти в умовах євроінтеграції. Виокремлено проблеми публічного управління в сфері освіти в контексті євроінтеграції та напрями їх вирішення шляхом імплементації передових моделей управління, розвитку людського потенціалу, діджиталізації процесу управління та удосконалення корпоративного менеджменту. Встановлено, що кращий європейський досвід для нашої держави має бути подальшим орієнтиром для модернізації системи публічного управління, що сприятиме забезпеченню стабільності до впливу зовнішніх факторів та ефективної інтеграції до освітнього простору ЄС.*

*З'ясовано, що євроінтеграція є не тільки зовнішнім напрямом державного розвитку, а важливою рушійною силою внутрішньої модернізації держави. На подальшу ефективність публічного управління впливає здатність держави утримувати рівновагу між жорсткими вимогами стосовно інтеграції з ЄС та гнучкістю, яка відіграватиме важливу роль в контексті післявоєнного відновлення освітнього середовища.*

**Ключові слова:** публічне управління, сфера освіти, євроінтеграція, проблеми, напрями вирішення.

**Постановка проблеми.** Євроінтеграція вважається незмінним зовнішньополітичним напрямом розвитку нашої держави, що вимагає значного оновлення всіх рівнів публічного управління. Набуття статусу кандидата на членство в Європейському Союзі (ЄС) зумовило пришвидшення реформування та оновлення систем управління шляхом переоцінки теоретичних основ та розробки дієвих інструментів впровадження зарубіжного досвіду публічного управління відповідно до національних особливостей. Реформування публічного управління в нашій державі є особливо актуальним завданням в контексті євроінтеграції, спрямованого на побудову демократично розвинутого суспільства, де права і свободи людини є прі-

оритетними. Головна мета реформування системи публічного управління в Україні полягає в забезпеченні побудови сервісно-цифрової держави, яка здатна захищати громадські інтереси відповідно до стандартів ЄС. Даний принцип варто використовувати не тільки в сфері публічного управління, але й бізнес сектору, що має адаптувати власні підходи до загальнодержавного курсу.

Актуальність дослідження даної проблематики пов'язана із зростаючим значенням освітньої сфери, яка володіє потужним потенціалом для подальшого розвитку України, необхідністю реформування системи освіти та налагодження ефективної співпраці між усіма органами управління освітою та громадянськістю як важливого

інструмента покращення ефективності публічного управління. Метою ефективного публічного управління в сфері освіти України є забезпечення оптимальної гармонізації зусиль владних органів та інститутів громадянського суспільства, а також формування механізмів побудови публічного управління сферою освіти відповідно до європейської практики. Отже, загалом досягнення ефективного управління даною сферою стимулює розвиток людського капіталу, конкурентоспроможного на європейському ринку праці, та гарантує стабільне функціонування демократичних інститутів.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дану проблематику досліджували такі науковці як О. Акімов, Б. Грушецький, А. Клочко, Т. Масляк, В. Матієнко, М. Огородник, Я. Радиш, В. Супрун та інші. Провівши критичний аналіз досліджень вище наведених науковців, можна стверджувати, що з року в рік проблематика розвитку публічного управління в сфері освіти набуває все більшої актуальності. Проте, попри значний маси наукових напрацювань з даної проблематики, детальнішого дослідження потребують механізми публічного управління освітньою галуззю в контексті реалізації існуючих реформ.

**Постановка завдання.** Метою статті є розкриття особливостей публічного управління в сфері освіти в контексті євроінтеграції України.

**Виклад основного матеріалу.** Побудова в нашій державі новітньої високоефективної системи освіти, на реформування значно впливають глобальні соціальні процеси, суспільні вимоги, інтеграція в єдиний європейський простір, є на даний час найважливішою передумовою конкурентоспроможності на всіх управлінських рівнях. Управління освітою ґрунтується на державній освітній політиці, яка повинна бути законодавчо визначена та належним чином регулювати управлінську діяльність. Під державною політикою в сфері освіти України слід вважати системну роботу держави та місцевих органів влади із нормативно-правового та фінансово-організаційного забезпечення розвитку освітньої сфери. При цьому державну політику в сфері освіти слід вважати складовим елементом гуманітарної політики держави, комплексом теоретичних переконань, цілей та завдань, а також освітніх ініціатив.

Україна володіє потужним освітнім потенціалом та можливістю виходу вітчизняної освіти на світові ринки освітніх послуг. В умовах радикальних соціально-економічних перетворень від-

булися зміни, які зумовили становлення та розвиток ринку освітніх послуг у країні. Внаслідок процесів глобалізації, європейської інтеграції та інформаційної революції відбуваються трансформаційні зрушення в національній системі освіти, наближення до принципів Болонського процесу. У контексті розвитку освітніх послуг в Україні інтеграційні фактори характеризують тенденцію, завдяки якій національні провайдери освіти на ринку освітніх послуг, що були обмежені у наданні своїх послуг державними кордонами, отримали можливість експортувати освітні послуги в країні Європейського Союзу, і навпаки. Євроінтеграційні процеси, будучи суттєвим викликом для вітчизняної системи освіти, одночасно дають значні можливості для розвитку ринків освітніх послуг у регіонах України [4].

Заслужують на увагу такі аспекти державної політики в галузі освіти в Україні у контексті європейської інтеграції як:

- гармонізація з європейськими стандартами, оскільки Україна прагне гармонізувати вітчизняну систему освіти з європейськими стандартами. Це включає адаптацію навчальних програм, визначення компетентностей, володіння мовами, оцінювання та акредитацію закладів вищої освіти відповідно до європейських критеріїв;

- боротьба з корупцією, в межах якої Україна приділяє велику увагу боротьбі з корупцією в освітній системі, що є однією з важливих проблем, яка впливає на її якість та прозорість;

- реформування вищої освіти, які запроваджує Україна в системі вищої освіти з метою підвищення її якості та конкурентоспроможності на європейському ринку, що передбачає розвиток стандартів вищої освіти, збільшення міжнародної співпраці та активну участь у європейських дослідницьких програмах;

- модернізація інфраструктури освіти в Україні розпочата в межах запровадженої децентралізації влади й реформування місцевого самоврядування, дозволила здійснити осучаснення й оновлення інфраструктури закладів освіти;

- цифрова трансформація, в межах якої з розвитком цифрових технологій Україна акцентує на необхідності цифрової трансформації освіти для покращення ефективності, зручності та інноваційності у всіх сферах діяльності;

- інклюзивна освіта в Україні також є важливим аспектом європейської інтеграції, що дозволяє забезпечувати рівні можливості для всіх здобувачів освіти, включаючи тих, хто має особливі потреби [2, с. 55–56].

В цілому мета публічного управління в сфері освіти в Україні полягає у цілеспрямованій роботі стосовно формування передумов та механізмів розвитку освіти задля забезпечення її ефективного розвитку відповідно до практики європейських країн. Відтак, публічне управління в сфері освіти в контексті євроінтеграції України покликане покращити якість освіти, створити конкурентоспроможний кадровий потенціал, а також гармонізувати вітчизняну законодавчу базу згідно з європейськими нормами.

Аналізуючи поточний стан освітньої системи в Україні, можемо дійти висновку, що вона виявляє складність і потребує належної уваги. Незважаючи на те, що уже були зроблені вагомі кроки у напрямку модернізації та реформування, усе ще залишилась низка проблем [1, с. 107] та перешкод, які ускладнюють її впровадження, та потребують невідкладного вирішення. Недостатність фінансової підтримки, необхідність інвестицій у вдосконалення інфраструктури, професійний розвиток вчителів, придбання сучасного обладнання та навчальних матеріалів може виявитися проблемним завданням для бюджету країни. Додатковою проблемою є опір з боку певних груп населення або професійних спільнот. Модернізація може вимагати змін у традиційних методах навчання або структурі освітньої системи, що може спричинити опір і недовіру з боку вчителів, батьків чи інших зацікавлених сторін [7, с. 95]. І саме імплементація європейського досвіду в даному контексті може бути корисним для нашої держави, який включає комбінування джерел фінансування освітніх установ, а також зміцнення ролі регіональних та місцевих органів управління [5, с. 9–10]. Без сумніву, спільна робота на національному, регіональному та місцевому рівнях дозволить об'єднати усі ресурси з максимальною ефективністю їх розподілу та підвищить ефективність управління освітньою системою країни [3, с. 84].

Основними пріоритетами публічного управління у сфері освіти повинні бути: приведення структури освіти у відповідність до потреб сучасної економіки та інтеграції України в європейський економічний, освітній та культурний простір; реформування змісту освіти, забезпечення рівного доступу до якісної освіти; підтримка функціонування різноманітних форм організації освітньої діяльності, заснованих на різних формах власності, управління, фінансування тощо; пріоритетна роль держави в управлінні та фінансуванні галузі освіти: високий суспільний автори-

тет професії педагога, це повинна бути одна з найбільш високооплачуваних та шанованих професій в Україні; державний сектор освіти залишається пріоритетним, але роль його на різних рівнях та складових освіти не є однаковою (найвагоміша і найбільш затребувана – на рівні загальної середньої освіти): сприяння розвитку недержавних, неприбуткових закладів освіти; об'єктом особливої уваги та контролю держави виступають ті сфери освіти (галузі, спеціальності, професії), які мають стратегічне значення для розвитку національного виробництва, його експортної орієнтації; сприяння розвитку ініціативи суб'єктів освітньої діяльності, залученню громадськості до управління освітою; вдосконалення системи підготовки та перепідготовки педагогічних, управлінських кадрів для сфери освіти; демонополізація системи післядипломної педагогічної освіти [8, с. 371–372].

Публічне управління освітою в Україні на сьогоднішній день має сервісно-орієнтований характер. Головним пріоритетом такого управління є надання освітніх послуг, розвиток людського потенціалу, який здатний інтегруватися у європейську освітню сферу та ринок праці. Публічне управління освітньою галуззю в контексті євроінтеграції України потребує пристосування вітчизняної системи освіти до європейських стандартів, покращення якості та конкурентоздатності, цифрової трансформації та децентралізації, задля забезпечення інтеграції в європейське освітнє середовище. Визначальними аспектами публічного управління в сфері освіти в умовах євроінтеграції є:

1. Необхідність модернізації управління за рахунок впровадження інноваційних моделей управління, які ґрунтуються на засадах людиноцентричності, відкритості та ефективності, з урахуванням практики європейських країн.

2. Імплементація європейських стандартів, що потребує гармонізації вітчизняної системи освіти з європейською, що, своєю чергою, потребує внесення змін у освітні програми та кваліфікації.

3. Посилення інституційної спроможності шляхом розвитку місцевих органів управління освітньою сферою та підвищення їхнього самоврядування.

4. Активне використання інноваційних цифрових технологій в освітньому процесі.

5. Ефективний розвиток людського потенціалу за рахунок підготовки висококваліфікованих спеціалістів, конкурентоспроможних на європейському ринку праці.

Проте, варто зазначити, що в даному напрямі існує чимало викликів, пов'язаних з потребою у подоланні корупції, забезпеченні безперервного фінансування реформ, посиленні інституційної спроможності органів державної влади тощо. Крім цього, існують ще проблеми, пов'язані із браком спеціалістів, які можуть ефективно впроваджувати міжнародні стандарти у вітчизняну систему освіти; браком фінансування реформ через потребу у пріоритетному відновленні знищеної освітньої інфраструктури; недостатнім рівнем оплати праці, що зумовлює відтік кадрів; недостатнім рівнем інклюзивності вітчизняної системи освіти. На нашу думку, вище наведені проблеми можна вирішити шляхом впровадження обов'язкових програм підвищення кваліфікаційного рівня для управлінців із врахуванням європейського досвіду; активізації використання механізмів державно-приватного партнерства; впровадження інноваційних технологій; налагодження загальнодержавного реєстру працевлаштування випускників вишів; розробки стандартів оперативного реагування на кризові явища, які спрямовані на забезпечення безперервного навчання навіть у надзвичайних ситуаціях.

Пріоритетним вектором удосконалення механізму публічного управління у сфері освіти України, на нашу думку, є покращення діджиталізації, адже в умовах глобалізації та цифровізації суспільства, саме діджиталізація покликана оптимізувати велику кількість процесів та підвищити ефективність. Загалом, сьогодні незважаючи на швидку діджиталізацію України (створення єдиних сервісних центрів надання адміністративних послуг, впровадження цифрового сервісу «Дія» тощо), публічне управління у сфері освіти залишається доволі консервативним та має низький рівень інноваційних і трансформаційних процесів. Особливо це стосується процесу децентралізації управління середньої та вищої освіти. Хоча впродовж останніх років окремі аспекти у системі освіти України все ж таки відзначені зростанням ролі цифрових технологій, зокрема це стосується освітнього процесу (починаючи

з 2020 року, заклади загальної середньої освіти та вищі навчальні заклади вимушено перейшли до змішаного формату навчання, який передбачає онлайн навчання, також протягом цього періоду частина документації переведено у електронний формат, це підтверджує впровадження електронних журналів у деяких школах). На фоні цих процесів, використання інноваційних технологій і форм частково дійшло і до публічного управління. Серед них варто акцентувати увагу на електронному урядуванні та електронній демократії. Впровадження інноваційних технологій у сфері публічного управління можна узагальнено характеризувати як «діджиталізацію публічного управління», фактично – переведення інформації у цифрову форму [6, с. 117–118].

Загалом можна дійти висновку, що євроінтеграція є не тільки зовнішнім напрямом державного розвитку, а важливою рушійною силою внутрішньої модернізації держави. На подальшу ефективність публічного управління впливає здатність держави утримувати рівновагу між жорсткими вимогами стосовно інтеграції з ЄС та гнучкістю, яка відіграватиме важливу роль в контексті післявоєнного відновлення освітнього середовища.

**Висновки.** Отже, беручи до уваги все вище наведене можна дійти висновку, що публічне управління в сфері освіти в Україні в контексті євроінтеграції виступає доволі складним та багаторівневим процесом, що потребує використання комплексного підходу та реалізації систематичних заходів. Тому, на нашу думку, серед головних напрямів подальшого забезпечення ефективного розвитку публічного управління в сфері освіти слід навести: імплементацію передових моделей управління, розвиток людського потенціалу, діджиталізацію процесу управління та удосконалення корпоративного менеджменту. Кращий європейський досвід для нашої держави має бути подальшим орієнтиром для модернізації системи публічного управління, що сприятиме забезпеченню стабільності до впливу зовнішніх факторів та ефективної інтеграції до освітнього простору ЄС.

#### Список літератури:

1. Грушецький Б. В., Акімов О. О. Реалізація механізмів державного управління розвитком вищої освіти в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 3(105). С. 103–109. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-3\(105\)-103-109](https://doi.org/10.26642/ema-2023-3(105)-103-109).
2. Ключко А. А. Державна політика у галузі освіти в контексті європейської інтеграції України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Випуск 41. С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.7>.

3. Матієнко В. Л. Напрями державного управління модернізацією вищої освіти в контексті євроінтеграції України. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 1. С. 81–87. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.1.13>.

4. Масляк Т. Р. Деякі особливості управління та державного регулювання системи вищої освіти України в умовах європейської конвергенції просторово-економічних систем. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-022-3-11>.

5. Матієнко В. Л. Проблеми підвищення ефективності державного управління якістю освіти: європейський та вітчизняний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2248/2277>.

6. Огороднік М. І. Шляхи удосконалення механізму публічного управління в сфері освіти України. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2023. № 24. С. 113–118. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.02.2023.015>.

7. Радиш Я. Ф. Модернізація механізмів публічного управління в системі безперервної освіти педагогічних працівників. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 6. С. 91–96.

8. Супрун В.В. Публічне управління освітньою галуззю України у контексті європейської інтеграції. *Вісник післядипломної освіти*. 2025. Випуск 32(61). С. 364–388. DOI: [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32\(61\)-364-388](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32(61)-364-388).

### **Dobrianska N. V. PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF EDUCATION IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION**

*The article is devoted to revealing the features of public administration in the sphere of education in the context of Ukraine's European integration. It is determined that at present the European integration course of our state provides for comprehensive institutional implementation. The sphere of education, which underlies the formation of the intellectual potential of the state, has become the center of transformational phenomena. In modern conditions, problems related to the digitalization of the educational system and overcoming the shortage of managers are particularly acute. Effective public administration is aimed at ensuring such an update of the educational system that would ensure a high level of competitiveness of domestic education in the European market.*

*It is determined that public administration in the sphere of education in the context of Ukraine's European integration is designed to improve the quality of education, create a competitive human resource potential, and harmonize the domestic legislative framework in accordance with European standards. The goal of public administration in the field of education in Ukraine is stated, which consists in purposeful work on the formation of prerequisites and mechanisms for the development of education in order to ensure its effective development in accordance with the practice of European countries. The main aspects of public administration in the field of education in the context of European integration are revealed. The problems of public administration in the field of education in the context of European integration are identified and the directions for their solution through the implementation of advanced management models, human resource development, digitalization of the management process and improvement of corporate management are identified. It is established that the best European experience for our state should be a further guideline for the modernization of the public administration system, which will contribute to ensuring stability to the influence of external factors and effective integration into the EU educational space.*

*It is found that European integration is not only an external direction of state development, but also an important driving force for the internal modernization of the state. The further effectiveness of public administration is influenced by the state's ability to maintain a balance between strict requirements for integration with the EU and flexibility, which will play an important role in the context of the post-war restoration of the educational environment.*

**Key words:** public administration, education, European integration, problems, directions of solutions.

Дата надходження статті: 01.12.2025

Дата прийняття статті: 26.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

**Карташов А. Г.**

Національний університет «Одеська політехніка»

**ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПАМ'ЯТІ В КОНТЕКСТІ ОСТАННІХ ЗАКОНОДАВЧИХ ЗМІН**

*Боротьба України за свою незалежність, суверенітет та територіальну цілісність зумовлює підвищений інтерес до проблеми реалізації політики національної пам'яті у публічно-управлінському аспекті, оскільки одним з напрямів асиміляторських процесів рф є знищення символів української державності та ідентичності, як на окупованих, так і на підконтрольних Україні територіях, та формування нової суспільної свідомості, яка ґрунтується на історичній міфотворчості, запереченні злочинів комуністичного тоталітарного режиму та російської імперії та геноцидальних практик рф.*

*Такий стан речей зумовлює нагальну необхідність підвищення інституційної спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування в протидії інформаційній агресії рф, здійснення чіткого і однозначного розмежування їх повноважень у цій сфері і визначення політики національної пам'яті, як пріоритетної та такої, що належить до сфери національної безпеки.*

*Окремим питанням було і є визначення повноважень органів місцевого самоврядування у даній сфері, оскільки досвід окупованих територій та обласних центрів Сходу і Півдня України продемонстрував, що рф, готуючи окупацію українських територій, саме через співпрацю з органами та посадовими особами місцевого самоврядування здійснювала свій вплив на публічний простір, наповнюючи його об'єктами, присвяченими саме російській версії української історії.*

*Нещодавнє прийняття Верховною Радою України Закону України «Про засади державної політики національної пам'яті Українського народу» № 4579-ІХ визначило органів місцевого самоврядування, як одного з суб'єктів у системі публічного управління у сфері реалізації політики національної пам'яті.*

*У статті досліджуються місце органів місцевого самоврядування суб'єктів у системі публічного управління у сфері реалізації політики*

**Ключові слова:** національна пам'ять, державна політика, місцеве самоврядування, публічне управління, публічний простір.

**Постановка проблеми.** В контексті російсько-української війни історія, топонімія та монументалістика стали в руках країни-агресора своєрідною зброєю, яка вимагає відповіді у вигляді якісного впровадження та реалізації політики національної пам'яті. Водночас і початок російсько-української війни 2014 року і повномасштабне вторгнення росії 2022 року зумовили початок процесів декомунізації та деколонізації публічного простору, тобто усунення з публічного простору символики комуністичного та націонал-соціалістичного тоталітарних режимів, а також російської імперської політики.

В рамках цих процесів виникла проблема, яка полягала у тому, що законодавство у сфері національної пам'яті не було систематизоване, містило

фрагментарні норми у законодавчих актах, які по своїй природі навіть не мали регулювати такі відносини, а також те, що частина обов'язків, виконання яких було визначено законом для органів та посадових осіб місцевого самоврядування, не були виключними, а також підкріплені санкціями або ж іншими дієвими наслідками за їх невиконання, що зумовлювало значну політизацію процесу провадження політики пам'яті, вносило дисбаланс у систему публічного управління в даній сфері, а також створювало живильний ґрунт для використання рф локальних конфліктів у інформаційній війні проти України.

Водночас Верховна Рада України протягом 2015–2025 років здійснила низку кроків для регулювання означеної сфери, особливо шляхом

прийняття Закону України «Про засади державної політики національної пам'яті Українського народу» № 4579-IX, який став першим нормативно-правовим актом, який комплексно врегулює питання провадження державної політики національної пам'яті, включно органами місцевого самоврядування.

Це зумовлює підвищений інтерес та актуальність питання визначення місця органів місцевого самоврядування у системі публічного управління у сфері реалізації політики національної пам'яті в Україні та аналізу нового закону на предмет того чи відповідає він вимогам Європейської хартії місцевого самоврядування й тим викликам, перед якими стоїть наша держава і територіальні громади на момент його прийняття і виконання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення проблеми впровадження політики національної пам'яті та проблем місцевого самоврядування знайшло своє відображення у наукових працях українських та зарубіжних науковців.

Сачко Д.В. розглядав історичну пам'ять, як предмет державного регулювання у сучасному суспільно-політичному вимірі України [1]. Андріяш, В. І., Громадська Н. А. та Малікіна, О. А. розглядали політику пам'яті як напрямок публічної політики сучасної держави [2], а Yang G. [3] та І. Ковальська-Павелко [4] розглядали таке поняття як «war of storytelling» та «війни пам'яті» як ключовий чинник формування державної політики пам'яті, зокрема і в сучасній Україні. С.Є. Саханенко досліджував проблему подолання дуалізму виконавчої влади на місцевому рівні [5; с. 7–9].

Водночас саме питання місця органів місцевого самоврядування у системі публічного управління у сфері реалізації політики національної пам'яті в Україні, а особливо в контексті останніх змін законодавства, у наукових публікаціях та дослідженнях майже не представлено, і в основному досліджувалося науковцями-істориками поза межами публічно-управлінського аспекту.

**Постановка завдання.** На основі аналізу положень чинного законодавства та практичних прикладів публічного управління політикою національної пам'яті визначити місце органів самоврядування у системі органів публічного управління у сфері реалізації політики національної пам'яті в контексті Закону України «Про засади державної політики національної пам'яті Українського народу», виявити існуючі проблеми, у тому числі практичного характеру, та запропонувати шляхи їх вирішення.

**Виклад основного матеріалу.** З часів відновлення незалежності України у 1991 році й до початку російсько-української війни 2014 року, росія активно продовжувала розпочаті ще за імперських часів асиміляторські процеси, одним з яких була цілеспрямована діяльність щодо заперечення геноцидальних практик та злочинів СРСР та Російської імперії, а також створення і поширення історичних міфів та формування відповідно до них публічного простору, шляхом його наповнення об'єктами топонімії, пам'ятниками та пам'ятними знаками, які формували у суспільній свідомості природність територіальних претензій РФ на українські території.

Натомість Україна тривалий час вела ситуативну та фрагментарну політику національної пам'яті та визначала для неї другорядні позиції у переліку пріоритетів.

Починаючи з 1991 року в Україні існувала ціла низка розрізнених нормативно-правових актів, присвячених політиці пам'яті – це і Закон України «Про реабілітацію жертв політичних репресій на Україні», який у подальшому неодноразово зазнавав змін та доповнень [6], Закон України «Про доступ до архівів органів репресій комуністичного тоталітарного режиму 1917–1991 років» [7], «Про Голодомор 1932–1933 років в Україні» [8], «Про охорону культурної спадщини» [9], «Про благоустрій населених пунктів» [10], «Про місцеве самоврядування в Україні» [11], «Про правовий статус та вшанування пам'яті борців за незалежність України у ХХ столітті» [12], «Про засудження та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів в Україні та заборону пропаганди їхньої символіки» [13] та ін.

Водночас, перебіг російсько-української війни яскраво продемонстрував, що історія, топонімія та монументалістика стали в руках країни-агресора своєрідною зброєю, яка вимагає відповіді у вигляді якісного впровадження та реалізації політики національної пам'яті. Водночас і початок російсько-української війни 2014 року і повномасштабне вторгнення росії 2022 року зумовили початок процесів декомунізації та деколонізації (очищення) публічного простору від забороненої символіки.

Пов'язаність цих процесів знайшла своє відображення і у Рішенні Конституційного суду України у справі № 1-24/2018(1919/17) за конституційним поданням 46 народних депутатів України щодо відповідності Конституції України (конституційності) Закону України «Про засудження комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів в Україні

та заборону пропаганди їхньої символіки» від 16 липня 2019 року № 9-р/2019, який окремо акцентував увагу на тому, що заборонену символіку кілька десятиліть поспіль широко використовували антиукраїнські сили для поширення атмосфери страху, ненависті та агресії, для заперечення права Українського народу на власну незалежну державу, у тому числі й після здобуття Україною незалежності, для антиукраїнської пропаганди в багатьох регіонах України, особливо в період Помаранчевої революції та Революції Гідності й, зокрема, взимку та навесні 2014 року, коли символи комуністичного режиму активно застосовувалися у 2014 році для штучної дестабілізації обстановки в Україні, для виправдання анексії Російською Федерацією Автономної Республіки Крим та міста Севастополя, а також збройної агресії та тимчасової окупації Російською Федерацією частини Донецької та Луганської областей, у межах яких незаконні збройні формування, що їх створила, підтримує та фінансує Російська Федерація, захопили органи державної влади та органи місцевого самоврядування, створили окупаційну адміністрацію, позбавивши населення права на демократичне врядування, унеможливили дію Конституції та законодавства України в цих районах, запровадили квазісудові та позасудові розправи, утримують заручників та застосовують до них катування й нелюдське поводження [14].

Незважаючи на такі висновки в рамках процесів деколонізації та декомунізації виникла низка проблем, які, зокрема, полягали у тому, що законодавство у сфері національної пам'яті не було систематизоване, містило фрагментарні норми у законодавчих актах, які іноді по своїй природі навіть не мали регулювати такі відносини, а також те, що частина обов'язків, виконання яких було визначено законом для органів та посадових осіб місцевого самоврядування, не були підкріплені санкціями або ж іншими дієвими наслідками за їх невиконання, що зумовлювало значну політизацію процесу провадження політики пам'яті, вносило дисбаланс у систему публічного управління в даній сфері, а також створювало живильний ґрунт для використання локальних конфліктів у інформаційній війні проти України.

Водночас Верховна Рада України протягом 2015–2025 років здійснила низку кроків для регулювання означеної сфери, особливо шляхом прийняття Закону України «Про засади державної політики національної пам'яті Українського народу» [15], який став першим нормативно-правовим актом, який комплексно врегульовує питання прова-

дження державної політики національної пам'яті, включно органами місцевого самоврядування.

Система органів місцевого самоврядування відповідно до ст. 5 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» включає: 1) територіальну громаду; 2) сільську, селищну, міську раду; 3) сільського, селищного, міського голову; 4) виконавчі органи сільської, селищної, міської ради; 5) районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст; 6) органи самоорганізації населення [11].

Згаданий вище Закон України «Про засади державної політики національної пам'яті Українського народу» № 4579-IX визначає органи місцевого врядування серед суб'єктів державної політики національної пам'яті Українського народу (стаття 12) та визначає їх повноваження у даній сфері (стаття 16) [15].

Водночас поділяючи позитив від факту прийняття комплексного закону у даній сфері, варто відзначити, що він містить суттєві недоліки у зв'язку із таким.

Аналізуючи статтю 16 Закону України «Про засади державної політики національної пам'яті Українського народу» № 4579-IX, який визначає повноваження органів місцевого самоврядування у сфері державної політики національної пам'яті Українського народу, а також статтю 17 Закону, яка регулює повноваження Ради міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих державних адміністрацій у цій сфері, можна помітити, що вони є практично ідентичними [15], що очевидно суперечить ч. 4 ст. 4 Європейської хартії місцевого самоврядування, відповідно до якої повноваження, якими наділяються органи місцевого самоврядування, як правило, мають бути повними і виключними [16].

З іншої сторони ідентичність формулювань, і відповідно повноважень, ускладнює виконання закону на практиці, оскільки буквально його сприйняття наштовхує на думку, що повноваження органів місцевого самоврядування та державних адміністрацій дублюються і кожен з них несе рівнозначний обов'язок їх виконання та є співвідповідальним за їх невиконання, що неодмінно викличе значні труднощі як у застосуванні Закону, так і в його розумінні суспільством та оцінці стану його виконання.

Виходом з цієї ситуації могла би бути наявність у Прикінцевих та Перехідних положеннях закону змін до Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про місцеві державні адміністрації» в частині визначення повноважень у сфері державної політики національної пам'яті

Українського народу, однак такі зміни відсутні, що знову ж таки не додає ясності щодо однозначного тлумачення і застосування прийнятого закону.

Варто також звернути увагу і на те, що виписані в Законі повноваження є достатньо абстрактними та неконкретними, що не дозволяє однозначно їх розмежувати з повноваженнями інших суб'єктів та визначити, до прикладу, за які місця пам'яті несе, передбачену ч. 4 ст. 10 закону, відповідальність орган місцевого самоврядування та яка саме відповідальність [15].

Звідси окремим не вирішеним питанням є декларативний характер положень даного Закону, а також інших законів у даній сфері.

До прикладу, нормами Прикінцевих та Перехідних положень Закону України «Про засудження та заборону пропаганди російської імперської політики в Україні і деколонізацію топонімії» № 3005-IX [17] було передбачено низку заборон щодо використання та поширення символіки російської імперської політики з однієї сторони та обов'язок перейменування об'єктів топонімії та демонтажу об'єктів, які містять символіку російської імперської політики із визначенням прісичного строку для виконання таких обов'язків.

Так, відповідно до п. 6 ст. 8 Закону № 3005-IX було визначено, що відповідне перейменування та демонтаж місцеві ради мали здійснити до 27 січня 2024 року. У разі невиконання даного Закону у встановлений строк такий обов'язок переходив до сільського, селищного або ж міського голови, який мав його виконати до 27 квітня 2024 року. У разі невиконання цього обов'язку і відповідним головою відповідний обов'язок переходив до голови обласної державної адміністрації, який мав його виконати до 27 липня 2024 року [17].

Однак, оскільки такий обов'язок, хоч і мав імперативний характер, однак не був підкріплений відповідною санкцією за його невиконання та не надавав повноважень головам адміністрацій доручати виконання власного розпорядження структурним підрозділам відповідної адміністрації, це призвело до надмірної політизації процесу очищення публічного простору та відвертого саботажу виконання закону зі сторони як органів місцевого самоврядування, як це було до прикладу в Одесі [18], так і голів обласних адміністрацій, як це було у Рівненській області [19].

Закон № 3005-IX, попри наявність пропозицій на вирішення даного питання, знову ж таки не містить однозначних приписів про можливість доручення виконання власного розпорядження структурному підрозділу відповідної адміністрації та не містить

жодних санкцій за невиконання покладеного на органи державної влади і місцевого самоврядування, їх посадових осіб відповідних обов'язків.

Законом також не вирішено питання символічного наповнення суспільного простору в частині встановлення пам'ятників та пам'ятних знаків, зокрема щодо питання обсягу та меж повноважень органів місцевого самоврядування, участі місцевих державних адміністрацій та центральних органів виконавчої влади у процесі їх обговорення і встановлення, створення місць пам'яті.

Це утворює ризики збереження впливу рф та її міфотворчих практик і повторення ситуації із пам'ятником імператриці Єкатерини II в Одесі, встановленого 27.10.2007 р. в Одесі (відтвореного за зразком аналогічного пам'ятника, який було відкрито адміністрацією Російської імперії 06.05.1900 р.) [20; 21] або ж пам'ятником Єкатерини II в Севастополі.

Пам'ятник у місті Севастополі було встановлено з одночасним ігноруванням позицій господарських судів міста Севастополя та місцевої державної адміністрації. Цей процес супроводжувався прийняттям раніше схожих за своєю правовою природою рішень органів місцевого самоврядування або ж аналогічних рішень, прийнятих після ухвалення рішень суду [22].

У випадку з пам'ятником в Одесі, незважаючи на те, що документи, на підставі яких взагалі з'явилась підстава для встановлення пам'ятника були скасовані судом за позовом громадської організації [23–24] він пробув у публічному просторі 15 років та виконав закладену у ньому функцію – формування у суспільній свідомості позитивного образу певного діяча чи події або ж факту, якого взагалі не існувало, напротивагу науково-доведеним фактам чи спростованим міфам, що певним чином «легітимізує» їх існування у публічному просторі і на момент винесення рішення суду вже складніше сприймається суспільством, як щось неприйнятне та провокує суспільну дискусію не навколо питання «коли має бути демонтовано незаконно-встановлений або ж неприйнятний монумент?», а «чи взагалі такий монумент має бути демонтовано», що яскраво демонструє перебіг подій з пам'ятником Катерини II в Одесі [25].

Варто також відзначити, що в контексті місця органів місцевого самоврядування у системі публічного управління в цій сфері, особливої уваги заслуговує ч. 2 ст. 4 даного закону, в якій визначено, що політика національної пам'яті є складовою основ національної безпеки України, важливим чинником формування суспільного іму-

нітету проти порушень прав людини, що означає обов'язкове залучення до публічного управління у цій сфері органів державної влади і ще раз підкреслює важливість однозначного та чіткого розмежування повноважень між органами державної влади та місцевого самоврядування на регіональному та місцевому рівнях.

Вказане зумовлює гостру необхідність нормативного врегулювання питання формування публічного простору та створення місць пам'яті з чітким обсягом повноважень та ролі органів місцевого самоврядування у цьому процесі, впровадженням дієвого механізму швидкого реагування на порушення законодавства у сфері реалізації політики національної пам'яті та введення санкцій за невиконання або ж порушення вимог даного закону.

**Висновки.** Підсумовуючи викладене відзначаємо, що попри виклики, які мав вирішити Закон

України «Про засади державної політики національної пам'яті Українського народу», вже на момент його прийняття, даний Закон потребує внесення змін задля однозначного та чіткого розмежування повноважень органів виконавчої влади та місцевого самоврядування у сфері реалізації політики національної пам'яті задля забезпечення належного публічного управління в даній сфері.

Зважаючи на те, що внесення змін до чинних нормативно-правових актів має ґрунтуватися на практиці їх застосування і проблемних моментах, які ця практика виявляє, важливо у даному випадку напрацювати комплексні зміни, які би стосувалися також і Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», і Закону України «Про місцеві державні адміністрації» і згідного Закону, що потребує подальших наукових досліджень висвітленої проблематики.

### Список літератури:

1. Сачко Д. В. Історична пам'ять, як предмет державного регулювання у сучасному суспільно-політичному вимірі України. *Таврійський науковий вісник*. № 3. Стор. 116–123.
2. Андріяш В. І., Громадська Н. А., Малікіна О. А. Політика пам'яті як напрямок публічної політики сучасної держави. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування, 2023. 34(73), 1, 18–22.
3. Yang G. China's National Memory Laws and the War on Storytelling. Australian Institute of International Affairs. 03 May 2023. URL: <https://www.internationalaffairs.org.au/australianoutlook/chinas-national-memory-laws-and-the-war-on-storytelling/>.
4. Ковальська-Павелко І. «Війни пам'яті» як ключовий чинник формування державної політики пам'яті в сучасній Україні. *Krakowskie Studia Małopolskie*. 2022. № 3(35). URL: <https://bibliotekanauki.pl/articles/2120305>.
5. Саханенко С.Є. Проблеми подолання дуалізму виконавчої влади на місцевому рівні. *Управління сучасним містом*. 2003. № 7-9. с. 3–8.
6. Про реабілітацію жертв політичних репресій на Україні. Закон України від 17.04.1991 № 962-ХІІ. База даних «Законодавство». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-12/ed19910417#Text>.
7. Про Голодомор 1932–1933 років в Україні. Закон України. База даних «Законодавство». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/376-16#Text>
8. Про доступ до архівів органів репресій комуністичного тоталітарного режиму 1917–1991 років. Закон України № 316-VIII. від 09.04.2015. База даних «Законодавство». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/316-19#Text>.
9. Про благоустрій населених пунктів. Закон України № 2807-IV. від 06.09.2005. База даних «Законодавство». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-15#Text>.
10. Про охорону культурної спадщини. Закон України № 1805-III. від 08.06.2000. База даних «Законодавство». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text>.
11. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України № 280/97-ВР. від 21.05.1997. База даних «Законодавство». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>.
12. Про правовий статус та вшанування пам'яті борців за незалежність України у ХХ столітті. Закон України № 314-VIII від 09.04.2015. База даних «Законодавство». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314-19#Text>.
13. Про засудження комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів та заборону використання їх символіки Закон України № 317-VIII. База даних «Законодавство». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/317-19#Text>
14. Рішення Конституційного суду України у справі № 1-24/2018(1919/17) за конституційним поданням 46 народних депутатів України щодо відповідності Конституції України (конституційності) Закону України «Про засудження комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів в

Україні та заборону пропаганди їхньої символіки» від 16 липня 2019 року № 9-р/2019. База даних «Законодавство». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v009p710-19#Text>.

15. Про засади державної політики національної пам'яті Українського народу. Закон України № 4579-IX. База даних «Законодавство». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4579-20#n99>.

16. Європейська хартія місцевого самоврядування. 15.10.1985. Офіційний переклад. База даних «Законодавство». Верховна Рада України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text).

17. Про засудження та заборону пропаганди російської імперської політики в Україні і деколонізацію топонімії. Закон України № 3005-IX. База даних «Законодавство». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3005-20#Text>.

18. Міський голова Одеси проти знесення пам'ятників Пушкіну та Воронцову. Суспільне Одеса. 09 липня 2024 року. URL: <https://suspilne.media/odesa/786325-vidmovlatisa-vid-takih-istoricnih-postatej-strausina-pozicia-truhanov-pro-demontaz-pamatnikiv-puskinu-ta-voroncovu/>

19. Згаяні можливості: чому процес деколонізації не завершився 2024-го. ЧЕСНО. 03 вересня 2025 року. URL: <https://www.chesno.org/post/6565/>.

20. Протокол засідання комісії з питання зняття пам'ятника Єкатеріні II без пошкодження від 20 квітня 1917 року. Державний архів Одеської області, Ф. 3839, ОП 1, СПР 14, арк. 18.

21. П. Артимишин. «Прощавай, Катерино!». Історія скандального пам'ятника в Одесі». Мультимедійна онлайн-платформа про минуле та сучасне України «Локальна історія». URL: <https://bit.ly/4gouWF5>

22. У Севастополі відкрили пам'ятник Катерині II. 15.06.2008. УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/society/123357-u-sevastopoli-vidkrili-pamyatnik-katerini-ii-foto.html>

23. Постанова від 20.05.2008р. у справі № 3/92. / Окружний адміністративний суд міста Києва. ЄДРСР. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/1874042>

24. Постанова 03.04.2019р. у справі № 2а-549/11 / Верховний суд. ЄДРСР. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/80930656>.

25. Як має бути вирішена доля пам'ятника «Засновникам Одеси», розташованого на Катерининській площі у м. Одесі? Одеська міська рада. URL: <https://citizen.omr.gov.ua/discussion/2022-14/>.

## **Kartashov A. H. LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN THE FIELD OF NATIONAL MEMORY IN THE CONTEXT OF RECENT LEGISLATIVE CHANGES**

*Ukraine's struggle for independence, sovereignty, and territorial integrity has led to increased interest in the implementation of national memory policy in the public administration sphere, as one of the assimilationist processes of the Russian Federation is the destruction of symbols of Ukrainian statehood and identity, both in the occupied territories and in those controlled by Ukraine, and the formation of a new public consciousness based on historical myth-making, denial of the crimes of the communist totalitarian regime and the Russian Empire, and the genocidal practices of the Russian Federation.*

*This state of affairs necessitates an urgent need to strengthen the institutional capacity of state authorities and local self-government bodies to counter the Russian Federation's information aggression, to clearly and unambiguously delineate their powers in this area, and to define national memory policy as a priority and a matter of national security.*

*A separate issue was and remains the definition of the powers of local self-government bodies in this sphere, since the experience of the occupied territories and regional centers of eastern and southern Ukraine has shown that the Russian Federation, in preparing for the occupation of Ukrainian territories, exerted its influence on the public space through cooperation with local government bodies and officials, filling it with objects dedicated specifically to the Russian version of Ukrainian history.*

*The recent adoption by the Verkhovna Rada of Ukraine of the Law of Ukraine "On the Principles of State Policy on National Memory of the Ukrainian People" No. 4579-IX defined local self-government bodies as one of the actors in the public administration system in the field of national memory policy implementation.*

*This article examines the place of local self-government bodies in the system of public administration in the implementation of national memory policy in light of recent legislative changes.*

**Key words:** national memory, state policy, local self-government, public administration, public space.

Дата надходження статті: 02.12.2025

Дата прийняття статті: 26.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

**Любченко А. В.**

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

## ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ДОКТРИНИ «М'ЯКОЇ СИЛИ» В МІЖНАРОДНІЙ ІНФОРМАЦІЙНІЙ ПОЛІТИЦІ УКРАЇНИ

*У статті, за допомогою системно-цільового аналізу виявлено і проаналізовано доктринальні підходи та державно-управлінські засади модернізації міжнародної інформаційної політики України.*

*У статті доведено, що доктринальні засади «м'якої сили по-українськи» в міжнародній інформаційній політиці мають формуватися на основі захисту своїх національних інтересів, формування позитивного іміджу України у світі, донесення оперативної, достовірної і об'єктивної інформації про події в Україні до міжнародної спільноти; зміцнення інформаційних зв'язків з українською діаспорою, сприяння збереженню її етнокультурної ідентичності; створення з урахуванням норм міжнародного права системи і механізмів захисту від негативних зовнішніх інформаційно-психологічних впливів, передусім пропаганди; розбудова системи іномовлення України та забезпечення наявності іномовного українського каналу в кабельних мережах та у супутниковому мовленні за межами України.*

*Окремої уваги, в контексті формування позитивного іміджу, заслуговує пропаганда економічної та інвестиційної, культурної й туристичної, наукової й освітньої привабливості України.*

**Ключові слова:** механізми державного управління, міжнародна інформаційна політика, позитивний імідж держави, доктрина «м'яка сила», народна дипломатія, електронна дипломатія, культурна дипломатія, економічна дипломатія.

**Постановка проблеми.** В сучасній міжнародній інформаційній політиці (МІП) України, спостерігаються дві досить чіткі лінії – це, з одного боку, традиційне просування позитивного іміджу України в світі, спираючись на принцип «м'якої сили», з іншого боку, забезпечення інформаційної безпеки України та активний опір засобам гібридної й інформаційної війни в умовах вкрай обмежених ресурсів держави. Дослідженню цієї актуальної проблеми у формуванні доктринальних засад МІП присвячена ця стаття.

Аналіз публічно-управлінського впливу на МІП держави ґрунтується на застосуванні системно-цільового аналізу, який означає необхідність наукового визначення мети, цілей і підцілей системи, їх взаємних зв'язків між собою, що дозволяє визначити особливості впровадження доктринальних засад МІП України. Системний підхід, надав в свій час, можливість звільнитися від механічного детермінізму в державно – управлінських концептах. Глобалізаційні виклики, зокрема, вимоги громадянського суспільства, євроінтеграційні наміри держави, формують попит на формування доктрини міжнародної інформаційної політики на засадах результативності, ефективності

і справедливості в умовах прозорості процедур підготовки відповідних рішень.

Застосування системного підходів дозволило, на підставі емпірично підтверджених результатів дослідження, розробити, науково обґрунтувати і внести практичні рекомендації щодо удосконалення міжнародної інформаційної політики України в умовах цифрової трансформації та протидії інформаційній агресії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Модернізація доктринальних засад МІП України та формування державно-управлінських механізмів її реалізації, пов'язані з аналізом таких складних сфер, як зовнішня політика, міжнародне право і міжнародні відносини. Тому, аналізу доктрини МІП, ролі інформаційно-комунікаційних технологій, присвячено багато праць саме в цих сферах наукового пізнання. Так званий «Культурний поворот» у формі порівняльної науки про цивілізації й історія, заснований на класичній теорії культури, був започаткована ще А. Тойнбі [5] і продовжений у постмодерністський спосіб М. Фуко [7] й А. Гідденсом [2] з дискусією між модерністами та постмодерністами. На думку авторів, зміна парадигм міжнародні відносини

є наслідком, насамперед, появи нових інформаційно-комунікаційних технологій.

Фундаментальною працею серед сучасних вітчизняних наукових досліджень проблеми глобальних трансформацій, результатом комплексного осмислення їх генезису, цивілізаційної структури світу в площинах світ-системного та регіонально-цивілізаційного аналізу, глибинних перетворень, що нині мають місце в цивілізаціях Заходу і Сходу, є трьохтомна колективна монографія «Цивілізаційна структура сучасного світу» [6]. Свій підхід до міжнародній інформаційної політики, як автономному феномену буття людства, якому до певної міри притаманний фактор непередбачуваності, у своєму дослідженні «Міжнародна інформація у професійній діяльності» окреслив В. Калуга [3].

У монографії О. Андрєєвої «Україна у міжнародних рейтингах (2020–2023)» [1] проаналізовано понад 30 міжнародних рейтингів у десяти сферах життєдіяльності суспільства, досліджено місце України в міжнародному співтоваристві. Це фактологічне дослідження впливових міжнародних рейтингів за сферами життєзабезпечення української держави, яке дає змогу проаналізувати місце України в глобальній системі міжнародного співтовариства та визначити слабкі та уразливі сфери, що потребують негайного втручання на рівні державних інституцій для вдосконалення ситуації. Імідж держави відіграє одну з ключових ролей в сучасних реаліях.

Останнім часом, дослідження та публікації за темою цифрової трансформації суспільства вказують на зростаючу увагу держав і міжнародних організацій до цифрових ініціатив та їх впливу на інформаційну політику. Дослідження зосереджуються на різноманітних аспектах стратегії міжнародної інформаційної політики, включаючи розробку правових рамок, інфраструктурних інвестицій, кібербезпеки та громадської участі (А. Магеррамов, Ю. Кальниш, Л. Стороженко і В. Власенко, М. Хаустова та ін.).

В той же час, дослідники з проблем державного управління, публічної політики та соціологи, ще не знайшли себе в цій важливій для країни проблематики, а саме – державно-управлінського впливу на становлення та розвиток МПП України.

**Постановка завдання.** Мета та цілі статті – виявити і проаналізувати державно-управлінські засади модернізації МПП України на основі розвитку доктрини «м'якої сили», яка має формуватися на основі захисту своїх національних інтересів, формування позитивного іміджу України у світі,

адаптування інформаційної політики до нових реалій.

**Виклад основного матеріалу.** В попередній статті «Механізми «м'якої сили» в сучасній міжнародній інформаційній політиці:реалії та перспективи», автори особливу увагу приділили аналізу потенційних можливостей застосування механізмів МС, в контексті міжнародної державної інформаційної політики та найближчої часової перспективи [4]. Швидкий розвиток цифрових технологій змінює спосіб комунікації, отримання та поширення інформації. У контексті цифрової трансформації необхідно адаптувати інформаційну політику до нових реалій, використовуючи можливості сучасних технологій для підвищення ефективності державного управління та комунікацій.

Глобалізація створила нові виклики для національної інформаційної політики. Україна повинна інтегруватися в міжнародні інформаційні структури та співпрацювати з іншими країнами та організаціями для спільної протидії глобальним загрозам. Це вимагає розробки стратегій, що враховують міжнародні тенденції та стандарти. Підвищення інформаційної грамотності населення є важливим в умовах зростання потоку інформації та поширення фейкових новин. Інформоване суспільство може критично оцінювати інформацію, що надходить, і таким чином зменшувати вплив дезінформації. Зміни в інформаційному середовищі вимагають постійного оновлення законодавчої та нормативно-правової бази. Постійний моніторинг інформаційного простору допомагає виявляти прогалини в чинному законодавстві та розробляти рекомендації щодо його вдосконалення для забезпечення більш ефективної інформаційної політики.

Україна прагне зміцнити свої позиції на міжнародній арені, а інформаційна політика відіграє вирішальну роль у формуванні позитивного іміджу держави. Ефективна інформаційна політика сприятиме розвитку міжнародного співробітництва та підвищенню авторитету України у світі.

Позитивний імідж України в світі має проявлятися у її позиціонуванні як демократичної, правової, соціальної, миролубної, національної держави, яка сповідує та підтримує сучасні європейські і загальнолюдські цінності й впевнено розвивається в геополітичному та світовому економічному просторі.

Позитивний імідж також передбачає переконання світової спільноти і країн-партнерів в надійності й прозорості, відкритості Української

держави, привабливість України як стабільного партнера у взаємовигідній співпраці в усіх сферах цивілізаційного розвитку, ширості й і повазі українського народу до інших націй на основі права кожної нації на збереження та розвиток власної самоідентифікації й самобутності.

Як вже наголошувалося у попередній статті, дипломатія МС стратегічно використовує культурний, економічний та ідеологічний вплив країни для просування її інтересів і цінностей у всьому світі [4, с. 34].

Окремої уваги, в контексті формування позитивного іміджу, заслуговує пропаганда економічної та інвестиційної, культурної й туристичної, наукової привабливості України. Враховуючи, на жаль, не значну поширеність у світовій комунікації української мови, в сучасних реаліях, вона не може бути взята за основу комунікаційного діалогу МПП в міжнародному інформаційному просторі та успішно використати успішний досвід на кшталт Британської ради, Інституту Конфуція чи Інституту Гете. Але, подальша інституціалізація Українського дому, як широї, гостинної установи, призначеної не лише для потреб українців за кордоном, все більше надає можливостей для всіх охочих долучитися до української культури.

Недостатньо залученим до формування позитивного іміджу України лишається численна українська діаспора, що розповсюджена практично на всіх континентах земної кулі. Особливої актуальності питання співпраці України зі своєю діаспорою набуває в обставинах масової еміграції українців, як наслідок широкомасштабної агресії РФ. Тут, для Української держави надзвичайно важливо зберігати, підтримувати й поширювати активні позитивні контакти з вимушеними емігрантами. Проводити серед них патріотично-виховну та роз'яснювальну роботу щодо їх ролі в підтримці позитивного іміджу України в країнах тимчасового перебування, беручи до уваги, що не всі тимчасові мігранти швидко повертатимуться на Батьківщину навіть після завершення війни. Тут необхідно взяти до уваги, і донести цей наратив, до кожного громадянина, що, перебуваючи за кордоном, він, навіть як приватна особа, представляє свою країну – по суті, є частиною її іміджу в очах громадян країни тимчасового перебування.

Для формування свого позитивного іміджу в сучасному світі демократична країна не має іншого доктринального інформаційного механізму, ніж політика «м'якої сили» (МС). МС має потужний потенціал створення сприятливого середовища для дипломатичних відносин шляхом

зміцнення взаєморозуміння, налагодження мереж контактів і отримання суспільної підтримки для міжнародних ініціатив. Політика МС стратегічно використовує культурний, економічний та ідеологічний вплив країни для просування її інтересів і цінностей у всьому світі. МС спрямована на створення доброї волі шляхом переконання, залучення та співпраці. Здійснення МС включає: просування культурних продуктів країни; підтримка програм освітнього й наукового обміну; відстоювання демократичних цінностей і прав людини; гуманітарну допомогу тощо. Завдяки цим зусиллям МС країна може зміцнити доброзичливість і довіру з іншими країнами, націями і народами, збільшивши свій авторитет і вплив у міжнародному співтоваристві.

Однак, здійснений в дослідженні аналіз застосування політики МС провідними країнами світу, зокрема, показує, що цей механізм є дійсно результативним за умови інвестування дуже значних ресурсів, які України наразі не має можливості залучити. Тому традиційні інструменти МС доцільно модернізувати, створивши більш ощадливий, але не менш ефективний механізм, так би мовити – **«М'ЯКА СИЛА по-українськи»**.

Основою такого механізму може стати доктрина повної інформаційної відкритості. Що означає – якщо держава наразі не має достатнього ресурсного потенціалу для активного просування в міжнародному інформаційному просторі, то вона має принаймні забезпечити максимально можливий доступ зарубіжним медіа-інформаційним спільнотам, громадським й бізнесовим організаціям та іншим особам, включаючи кожного зацікавленого в інформації про Україну громадянина.

Публічна інформація має бути відкритою за замовчуванням і доступною. Що передбачає необхідність сприяння глобальному інформаційному розвитку та впровадженню політики та стандартів створення, використання, обміну та гармонізації публічних даних і широкого залучення ресурсів. Разом з тим, особисті дані громадян і комерційна інформація бізнесових організацій можуть бути розблоковані лише тоді, коли існує впевненість і гарантії того, що відкриті дані не порушать право громадян на конфіденційність й право бізнесу на комерційну таємницю. Отже, громадяни, їх об'єднання й комерційні організації отримують право впливати на збір та використання власних даних або даних, що генеруються в результаті їхньої взаємодії з державними установами. Тому важливо забезпечити постійний діалог і кон-

сультатції з надавачами й користувачами даних, включаючи громадян, організації громадянського суспільства та ринкової економіки, аналогічні зарубіжні суб'єкти, щоб визначити, пріоритети та обмеження для оприлюднення інформації.

Публічна інформація про Україну не повинна обмежуватися лише даними, що генеруються національними, регіональними та локальними органами влади й місцевого самоврядування, а й включає дані згенеровані офіційними міжнародними організаціями та зовнішніми неурядовими організаціями а також державними органами зарубіжних країн.

З іншого боку, державні органи повинні надавати чіткі й аргументовані обґрунтування того, чому певні офіційні дані не можуть бути оприлюднені.

Культура інформаційної відкритості забезпечується не лише за допомогою законодавчих та політичних заходів, але й за допомогою навчальних та інформаційних програм, інструментів, рекомендацій та комунікаційних стратегій, розроблених для того, щоб представники держави, громадянського суспільства та ринкової економіки були обізнані й переконані у перевагах надання відкритих даних та використання публічної інформації.

Дані публічної інформації мають бути повними, вичерпними, точними та якісними. Користувачам публічної інформації має бути забезпечена можливість надавати додаткові запити для уточнення й поглиблення публічної інформації а також висловлювати свої критичні відгуки, зауваження й пропозиції, як щодо змісту, так і форм публікації/надання інформації.

З метою своєчасного оновлення публічної інформації доцільно застосовувати послідовні практики управління життєвим циклом інформації та забезпечувати збереження, архівування та доступність історичних копій наборів даних, поки вони зберігають цінність. А також, своєчасно повідомляти користувачів публічної інформації про зміни у джерелах, інструментах, структурі або режимах доступу до даних публічної інформації. Бути прозорими щодо джерел, засобів і процесів збору публічної інформації.

Слід брати до уваги, що відкритість інформаційної політики потребує системності, послідовності, інноваційності а також залучення значних ресурсів і людського потенціалу.

В умовах цифрової трансформації, яка суттєво змінює формат, в тому числі, міжнародної комунікації дієвим механізмом МС в МПП може стати:

– *електронна (цифрова) народна дипломатія.* Для формування громадської думки та впливу на глобальні тренди вона включає широке використання технологій Інтернету (веб-сайтів, блогів, соціальних мереж тощо).

Народна дипломатія проявляється принаймні у двох вимірах: налагодження діалогів між національними урядами та іноземним населенням, а також діалоги між окремими громадянами та їх спільнотами на міжнародному рівні. Обидва напрями ідеально підходять для мережевої орієнтації. Цей тип міжнародної комунікації буде міцні відносини між націями, підтримуючи торговельні та економічні партнерства, які сприяють спільному прогресу;

– не менш дієвим механізмом МС виступає культурна дипломатія – це важливий спосіб зв'язатися з різними групами та допомогти людям зрозуміти цінності та культуру країни, яка є частиною ширшої загальної концепції народної дипломатії;

– в контексті МС все більш дієвою стають *освітня і наукова* дипломатія, оскільки країни використовують освітні та наукові обміни для побудови відносин, та свого підвищення міжнародного престижу. Це включає надання можливостей для навчання за кордоном та освітніх програм і обмінів для покращення міжнародного співробітництва;

– важливим засобом, за допомогою яких уряди можуть просувати в глобалізованому світі національні інтересам є *економічна дипломатія*. За допомогою економічної дипломатії країни намагаються максимізувати свої національні переваги в усіх сферах діяльності, включаючи торгівлю, інвестиції тощо.

Важливим напрямом є міжнародний обмін мобільним людським потенціалом (кваліфікованими кадрами). Деякі інші сектори, такі як боротьба з контрабандою, корупцією, аграрні консультації, питання екологічної безпеки тощо також можуть створити додаткові можливості впливу МС економічної дипломатії.

Однак, слід брати до уваги, що всі ці засоби МС, для їх ефективного впровадження, потребують підтримки та всебічного і скоординованого інформаційного супроводу з боку держави.

В умовах активного розвитку відкритого міжнародного інформаційного простору позитивний результат в просуванні МПП може дати залучення маркетингових технологій, які можуть втілюватися у двох підходах: пропонувати міжнародній спільноті ту інформацію і в тому вигляді, які бажає

отримати споживач, що означає об'єктивно й критично висвітлювати не лише виключно позитивні аспекти існування та розвитку країни, а й можливі недоліки, забезпечивши відкритий доступ до публічної інформації; або нав'язувати міжнародній спільноті власний інформаційний продукт, всіляко обмежуючи її прямий доступ до публічної інформації про справи в державі. Враховуючи, що спроби створення віртуального позитивного іміджу держави, який не відповідає дійсності є край витратною і ризикованою справою, Україні слід ґрунтувати свою МІП виключно на першому підході. Тобто, завідомо повністю відкритою є будь яка інформація, яка завідомо не оголошена державною або корпоративною таємницею, не є конфіденційною інформацією приватних осіб. Що не означає нехтування питаннями національної інформаційної безпеки.

**Висновки.** Доведено, що при визначенні сучасного стану та основних напрямів міжнародної інформаційної політики України, під час російської воєнної агресії проти України слід враховувати зміну ставлення до сутності самої міжнародної інформаційної політики, передусім на її інформаційно-змістовній складовій, а саме –

активній участі держави в процесах створення, розповсюдження та забезпечення достатнього рівня присутності відповідної інформації, скованої на формування позитивного іміджу держави та відстоюванні національних інтересів у вітчизняному і світовому інформаційному просторі, ефективній протидії російській пропаганді.

Протидія України російській інформаційній агресії набуло виключно асиметричного характеру, що надає надзвичайної актуальності, необхідності більш ефективної міжнародної інформаційної політики, а сама доктрина «м'якої сили» в міжнародній інформаційній політиці має стати основою щодо на основі захисту своїх національних інтересів; створення з урахуванням норм міжнародного права системи і механізмів захисту від негативних зовнішніх інформаційно-психологічних впливів, передусім пропаганди.

Окремої наукової уваги, в контексті формування позитивного іміджу України, заслуговує дослідження впровадження «м'якої сили по -українськи» в МІП, на засадах пропаганди економічної та інвестиційної, культурної й туристичної, наукової й освітньої привабливості України.

#### Список літератури:

1. Андреева О. Україна у міжнародних рейтингах (2020–2023): *монографія*. Ужгород : ПП «Уждрок», 2024. 190 с. .
2. Giddens, Anthony. *Studies in Social and Political Theory (RLE Social Theory)*. London: Routledge. 1977. 418 p.
3. Калуга В. Ф. Міжнародна інформація у професійній діяльності : *навчальний посібник*. Київ : НУБіП України, 2020. 188 с.
4. Кальниш Ю., Любченко А. Механізми «м'якої сили» в сучасній міжнародній інформаційній політиці: реалії та перспективи. *Публічноуправлінські та цифрові практики*. 2024. Вип.3. С.31–47. DOI: 10.31673/2786-7412.2024.033149
5. Тойнбі, Арнольд. *Дослідження історії*. Т1. Київ: Основи. 1995. 614 с.
6. Цивілізаційна структура сучасного світу: в 3-х томах / за ред. акад. Ю.М. Пахомова та ін. Київ : Наукова думка, 2006. Том1. Глобальні трансформації сучасності. 686 с.
7. Фуко, Мішель. *Археологія знання*. Київ : Основи, 2003. 326 с.

#### Lyubchenko A. V. FEATURES OF IMPLEMENTING THE DOCTRINE OF “SOFT POWER” IN THE INTERNATIONAL INFORMATION POLICY OF UKRAINE

*In the article, using a system-targeted analysis, doctrinal approaches and state-management principles for the modernization of Ukraine's international information policy are identified and analyzed.*

*The analysis of the application of the "soft power" policy by the world's leading countries, in particular, shows that this mechanism is really effective if very significant resources are invested, which Ukraine currently does not have the opportunity to attract. Therefore, it is advisable to modernize the traditional instruments of the IC, creating a more economical, but no less effective mechanism, so to speak – "soft power in Ukrainian".*

*The article proves that the doctrinal principles of "soft power" in international information policy should be formed on the basis of protecting their national interests, forming a positive image of Ukraine in the world, reporting prompt, reliable and objective information about events in Ukraine to the international community; strengthening information ties with the Ukrainian diaspora, contributing to the preservation of its ethnocultural identity; creation, taking into account the norms of international law, of a system and mechanisms for protection against negative external informational and psychological influences, primarily*

*propaganda; development of the system of foreign broadcasting of Ukraine and ensuring the availability of a foreign-language Ukrainian channel in cable networks and in satellite broadcasting outside Ukraine.*

*In the context of forming a positive image, the promotion of the economic and investment, cultural and tourist, scientific and educational attractiveness of Ukraine deserves special attention.*

**Key words:** *mechanisms of public administration, international information policy, positive image of the state, doctrinal principle "soft power", people's diplomacy, electronic diplomacy, cultural diplomacy, economic diplomacy.*

Дата надходження статті: 09.12.2025

Дата прийняття статті: 26.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

**Мирославський С. В.**

Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка

**Лещенко А. В.**

Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка

## РЕФОРМУВАННЯ АНТИКОРУПЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ: ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

У статті досліджено питання реформування антикорупційних механізмів у сфері публічного управління України як одним із ключових напрямів державної політики, спрямованого на зміцнення доброчесності, прозорості та підзвітності органів влади. У статті здійснено аналіз поняття антикорупційних механізмів, окрему увагу приділено видам антикорупційних механізмів, що функціонують у сучасній системі публічного управління, зокрема нормативним, інституційним, організаційним та превентивним інструментам. Розглянуто останні законодавчі зміни та положення проекту Антикорупційної стратегії України на 2026–2030 роки, які безпосередньо впливають на трансформацію антикорупційних інструментів і розвиток національної антикорупційної політики. У роботі розкрито зміст антикорупційної політики, що визначається як комплекс цілей, принципів та механізмів державного управління, спрямованих на мінімізацію корупційних ризиків і підвищення ефективності діяльності органів влади. На основі узагальнення теоретичних положень та аналізу емпіричних даних, зокрема динаміки Реєстру осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення у 2024–2025 роках, визначено ключові тенденції розвитку антикорупційної інфраструктури та виявлено низку практичних обмежень. У статті наголошено, що, незважаючи на позитивні зрушення у сфері правового регулювання, залишається суттєвий розрив між нормотворчими змінами та їх реалізацією. Це і зумовлює потребу в подальшому вдосконаленні антикорупційних механізмів, орієнтованих на підвищення ефективності, стійкості та результативності антикорупційної функції держави.

Узагальнюючи результати дослідження, виокремлено кілька перспективних напрямів удосконалення антикорупційної політики. Це розширення аналітичної складової через системне оцінювання корупційних ризиків, подальша цифровізація процедур, а також посилення інституційної незалежності антикорупційних органів. Важливим залишається розвиток культури доброчесності, що охоплює формування мотиваційних моделей, які знижують інтерес до корупційних дій. Подальший прогрес можливий через інтеграцію принципів належного врядування на всіх рівнях державної служби та оновлення підходів до кадрової політики. Окремим напрямом є зміцнення взаємодії держави та громадянського суспільства, зокрема їх участь у формуванні й контролі реалізації державної політики. Сукупність цих кроків створює підґрунтя для підвищення ефективності антикорупційних механізмів і стійкості публічного управління.

Зроблено висновок, що підвищення ефективності антикорупційних реформ є критично важливим як для функціонування публічної влади, так і для забезпечення державної стійкості в довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** корупція, антикорупційні механізми, антикорупційна політика, антикорупційна стратегія, реформування.

**Постановка проблеми.** Корупція в Україні тривалий час залишається однією з найбільш стійких загроз ефективному функціонуванню системи публічного управління, формуванню довіри громадян до влади, раціональному використанню

державних ресурсів та загальній стабільності політико-адміністративної системи. Незважаючи на сформовану інституційну антикорупційну інфраструктуру – Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), Національне анти-

корупційне бюро України (НАБУ), Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП), Вищий антикорупційний суд України (ВАКС), а також упровадження низки реформ, рівень корупційних ризиків у державному секторі залишається значним, що перешкоджає реалізації принципів доброчесності, прозорості та відповідальності, які є фундаментом сучасного публічного управління.

Особливої гостроти проблема корупції набула в умовах воєнного стану. Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації призвела до безпрецедентного навантаження на державний апарат, мобілізації ресурсів та трансформації багатьох управлінських процесів. Водночас війна створила як додаткові можливості для корупційних зловживань, так і критичну потребу в їхньому недопущенні. Корупція у воєнний період завдає особливо великої шкоди: вона не лише підриває обороноздатність, гальмує відбудову та розподіл допомоги, але й суттєво впливає на моральний стан суспільства, знижує рівень довіри до державних інститутів, формує відчуття соціальної несправедливості. Таким чином, проблема набуває не лише адміністративно-правового, а й глибокого соціального виміру.

Проблема удосконалення антикорупційних механізмів також набуває особливої актуальності в межах євроінтеграції. Вимоги ЄС щодо забезпечення сталого верховенства права, незалежності антикорупційних інституцій та ефективності антикорупційних заходів закріплюють перед Україною необхідні орієнтири. Те саме стосується і впровадження систем управління корупційними ризиками в органах публічної влади, що є базовою умовою будь-якої реформи та розвитку правової держави.

Водночас аналіз практики реалізації антикорупційної політики демонструє наявність низки системних проблем: нерівномірність застосування законодавства, фрагментарність підходів до запобігання корупції, недостатня результативність інституційних інструментів доброчесності, низька ефективність механізмів контролю та оцінювання ризиків. У цих умовах нові законодавчі ініціативи, виступають важливими інструментами удосконалення системи протидії корупції.

Проте сам факт ухвалення нових законодавчих актів чи стратегічних документів не гарантує реального підвищення ефективності антикорупційної політики. Науково-практична проблема полягає у необхідності оцінити, наскільки запропоновані зміни справді здатні вплинути на зменшення корупційних ризиків, покращити якість

публічного управління, посилити інституційну спроможність державних органів і забезпечити відповідність стандартам ЄС. Таким чином, потреба у комплексному науковому аналізі реформування антикорупційних механізмів з урахуванням нових законодавчих ініціатив зумовлює актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика запобігання корупції та удосконалення антикорупційних механізмів у системі публічного управління широко представлена у наукових дослідженнях українських і зарубіжних учених. Науковці зосереджують увагу на інституційному становленні антикорупційної інфраструктури України, ефективності діяльності НАЗК, НАБУ, САП і ВАКС, особливостях правозастосування антикорупційного законодавства, а також на ролі цифровізації та відкритих даних у зниженні корупційних ризиків. Значний масив праць присвячено аналізу впровадження Антикорупційної стратегії 2021–2025 років та оцінці відповідності українських механізмів стандартам ЄС.

У сучасних публікаціях також наголошується на зростанні корупційних викликів у період воєнного стану, що потребує переосмислення підходів до управління ризиками, контролю доброчесності та реформування державного сектору. Водночас попри значну увагу науковців, низка питань залишається недостатньо опрацьованою, зокрема оцінка реальної ефективності нових законодавчих ініціатив щодо підвищення відповідальності за корупційні правопорушення та аналіз управлінських механізмів, закладених у Проекті Антикорупційної стратегії на 2026–2030 роки.

**Постановка завдання.** Метою статті є проаналізувати сучасний стан реформування антикорупційних механізмів у сфері публічного управління України, оцінити ефективність нових законодавчих ініціатив та визначити перспективи розвитку антикорупційної політики в Україні. Завдання статті:

- проаналізувати поняття антикорупційних механізмів, антикорупційної політики;
- проаналізувати законодавчі зміни щодо підвищення відповідальності за корупційні правопорушення;
- дослідити зміст проекту Антикорупційної стратегії на 2026–2030 роки;
- оцінити потенційний вплив запропонованих нововведень на систему публічного управління;
- визначити проблемні аспекти антикорупційної політики в Україні та запропонувати напрями подальшого удосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Реформування антикорупційних механізмів у сфері публічного управління України є основним фактором підвищення ефективності державного управління та забезпечення прозорості діяльності органів влади. Для повного розуміння спрямованості реформ доцільно визначити базові поняття, зокрема зміст антикорупційних механізмів.

Антикорупційні механізми у публічному управлінні виступають основним інструментом запобігання корупції, сприяють мінімізації корупційних ризиків, підвищують підзвітність посадових осіб та захищають інтереси суспільства, держави й бізнесу [1, с. 45].

Відповідно до Методичних рекомендацій Міністерства юстиції України «Запобігання і протидія корупції в державних органах та органах місцевого самоврядування», антикорупційні механізми визначаються як комплекс правових, організаційних, процедурних та контрольних заходів, спрямованих на запобігання, виявлення та протидію корупції у діяльності державних органів і органів місцевого самоврядування [2]. Законодавство встановлює низку положень, які фактично є обмеженнями або заборонами щодо певних видів поведінки посадових осіб і водночас виконують превентивну функцію захисту від корупційних правопорушень.

До основних превентивних механізмів, закріплених у Законі України «Про запобігання корупції», належать [3]:

- обмеження використання службових повноважень та правила щодо отримання подарунків;
- врегулювання конфлікту інтересів;
- вимоги до поведінки посадових осіб;
- подання декларацій та моніторинг способу життя посадових осіб;
- захист осіб, які викривають корупцію;
- антикорупційна експертиза нормативно-правових актів;
- обов'язковість антикорупційних програм для юридичних осіб;
- відповідальність за корупційні правопорушення.

Науковці наголошують на значущості участі громадян у реалізації антикорупційних заходів. Зокрема, Сиявська О.Ю., Кельба С.Г. та Рудой К.М. зазначають [4, с. 458], що громадяни мають право вимагати підзвітності від посадових осіб та органів влади. Використовуючи доступ до інформації та беручи участь в управлінні, вони здійснюють контроль за діяльністю державних службовців, що сприяє зниженню корупційних ризиків.

Також Драган І.О. та Шпак Ю.В. підкреслюють [5, с. 10], що одним із ключових антикорупційних механізмів є забезпечення відкритого доступу до інформації про діяльність державних органів, що є ефективним засобом боротьби з корупцією.

Усі зазначені інструменти разом формують систему антикорупційних механізмів, які виконують роль своєрідних «бар'єрів» на шляху вчинення корупційних правопорушень, забезпечують прозорість, підзвітність та доброчесність у публічному управлінні та створюють основу для ефективної реалізації антикорупційної політики на всіх рівнях влади.

Таким чином, антикорупційні механізми розглядаються як система взаємопов'язаних правових, організаційних, процедурних та інформаційно-комунікаційних заходів, спрямованих на запобігання, виявлення та мінімізацію корупційних ризиків у сфері публічного управління, забезпечення доброчесності посадових осіб, прозорості управлінських процесів та підзвітності органів влади перед суспільством.

Останні зміни у законодавстві України свідчать про активну роботу держави над посиленням антикорупційних механізмів та підвищенням відповідальності посадових осіб за корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення.

Так, відповідно до Закону України «Про внесення змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення, Кримінального кодексу України, Кримінального процесуального кодексу України та інших законодавчих актів України щодо підвищення відповідальності за корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення» [6], який набув чинності 17 липня 2025 року, однією з ключових новацій є підвищення порогу адміністративної та кримінальної відповідальності за недостовірне декларування. Раніше адміністративна відповідальність за ст. 172-6 КУпАП наступала при розбіжності у декларації на суму від 100 до 500 прожиткових мінімумів (ПМ), а кримінальна – від 500 до 2 тис. ПМ. Згідно з новими нормами, адміністративне правопорушення виникає при розбіжності від 150 до 750 ПМ, а кримінальна відповідальність – від 2,5 тис. ПМ, що дозволяє більш адекватно співвідносити відповідальність із фактичною шкодою, завданою корупційними діями.

Закон також знизив поріг кримінальної відповідальності за незаконне збагачення (ст. 368-5 ККУ) до 3 тис. ПМ (9 млн 84 тис. грн), а також розширив коло осіб, які можуть бути притягнуті до відповідальності, включивши членів військово-лікар-

ських комісій та колишніх працівників медико-соціальних експертних комісій, що дозволяє підвищити ефективність боротьби з корупцією у сфері охорони здоров'я та військової служби.

Ще однією важливою зміною є встановлення чітких термінів зберігання даних у Реєстрі порушників:

- один рік – для осіб, притягнутих до цивільної або адміністративної відповідальності;

- до погашення або зняття судимості – для осіб, притягнутих до кримінальної відповідальності;

- п'ять років – для юридичних осіб, до яких застосовано заходи кримінально-правового характеру.

Реєстр порушників (або Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення) – це веб портал, який містить інформацію про всіх фізичних та юридичних осіб України, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення. Станом на 02.12.2025 року, загальна кількість записів у Реєстрі становить 31 830, з яких [7]: 18 661 стосуються кримінальних правопорушень, 10 232 – адміністративних, 2 875 – дисциплінарних, а 82 записи не містять даних про категорію справи, оскільки були внесені до 2019 року.

Для більш повного розуміння наповнення Реєстру доцільно розглянути динаміку внесення записів у 2024–2025 роках, що дозволяє оцінити загальну тенденцію (див. діаграма 1).

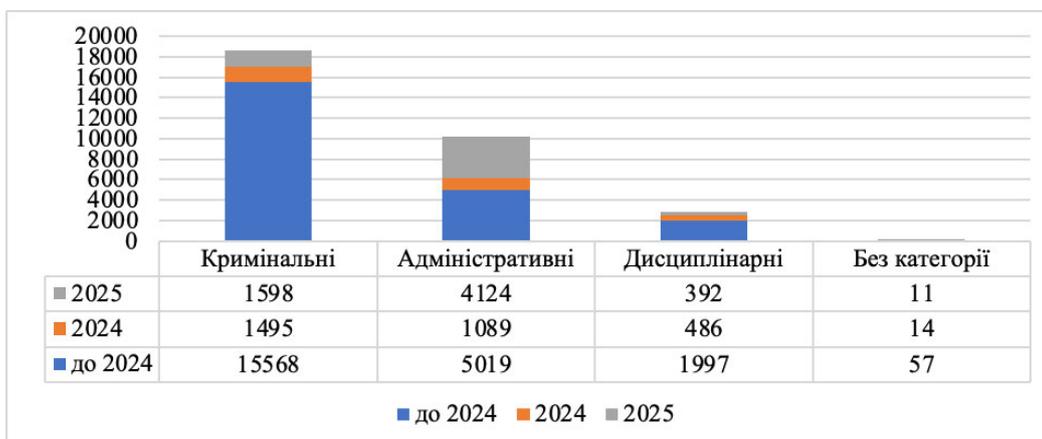
Аналіз змін у Реєстрі порушників за період 2024–2025 років демонструє суттєве зростання кількості нових записів – з 3 084 у 2024 році до 6 120 у 2025 році. Найбільший приріст спостерігається у категорії адміністративних правопору-

шень, що свідчить про посилення контролю та систематизацію внесення даних, а також може відображати реальне збільшення кількості порушень. Кримінальні правопорушення показують помірне зростання, що, поряд із активізацією розслідувань, забезпечує фіксацію фактів корупційних злочинів. Дисциплінарні порушення залишаються відносно стабільними.

Загалом, зміни 2025 року свідчать про потенційну ефективність законодавчих та організаційних заходів щодо контролю за корупційними правопорушеннями, підвищення прозорості діяльності антикорупційних органів. Узагальнення виявлених тенденцій у динаміці Реєстру порушників за 2024–2025 роки логічно підводить до необхідності оцінки подальших стратегічних напрямів розвитку антикорупційної політики України.

Сучасні наукові підходи демонструють відсутність єдиного усталеного визначення антикорупційної політики в українській науковій традиції. У більшості досліджень вона розглядається як комплекс заходів, спрямованих на запобігання та протидію корупції [8, с. 31]. Водночас ключовим елементом визначається саме запобігання корупційним проявам, яке є значно ефективнішим, ніж виключно каральні інструменти та розуміє під собою як цілеспрямоване формування умов, несприятливих для виникнення корупційних практик, а також стимулювання некорупційних моделей поведінки працівників органів влади та суспільства загалом.

Водночас сутність антикорупційної політики не зводиться лише до набору заходів, а важливими її компонентами є діагностика проблем, формування стратегічних цілей та визначення інститу-



Діаграма 1. Динаміка даних у Реєстрі порушників 2024–2025 рр.

Джерело: діаграма складена автором на основі: 7.

ційних механізмів їх досягнення, що дозволить вирішити стратегічні антикорупційні завдання, зокрема в публічному управлінні [9, с. 102–103].

Такий підхід видається обґрунтованим, оскільки ефективне запобігання корупції неможливе без аналізу джерел ризиків, оцінки попереднього досвіду, визначення оптимальних інструментів впливу та подальшого стратегічного планування.

У сучасній науковій дискусії наголошується, що формування стратегічних документів, зокрема Антикорупційної стратегії, становить лише один із елементів ширшої антикорупційної політики та є засобом формалізації політики, тоді як ефективність антикорупційної реформи залежить від рівня інтеграції її положень у практику державного управління, ресурсного забезпечення та інституційної стабільності. Тобто реалізація попередніх Стратегій свідчить про лише часткове виконання більшості завдань, однак водночас засвідчує поступове формування більш стійкої антикорупційної інфраструктури [10, с. 210].

Узагальнення наведених позицій дає змогу визначити антикорупційну політику як системно структурований напрям державних дій, що включає нормативно закріплені механізми, інституційну архітектуру, комплекс профілактичних та каральних заходів, а також взаємодію з громадянським суспільством з метою зниження корупційних ризиків у всіх сферах публічного управління.

У цьому контексті особливої уваги заслуговує проект Антикорупційної стратегії на 2026–2030 роки [11], який формує концептуальне бачення еволюції механізмів запобігання та протидії корупції та визначає пріоритети державної політики на середньострокову перспективу. Документ орієнтований на підвищення інституційної спроможності антикорупційних органів, оптимізацію регуляторних процедур та мінімізацію корупційних ризиків у процесах публічного управління, що відповідає загальним тенденціям, зафіксованим у зростанні кількості правопорушень.

Антикорупційна стратегія передбачає двокомпонентну структуру, в межах якої перший розділ окреслює загальну систему запобігання та протидії корупції, включаючи удосконалення механізмів стратегічного планування, розвиток антикорупційної освіти, зміцнення інституційної спроможності уповноважених підрозділів, аналіз корупційних ризиків, регулювання конфлікту інтересів та підвищення ефективності фінансового контролю.

Другий розділ спрямований на запобігання корупції в окремих пріоритетних сферах державної політики – від судоустрою, оборони та публічних закупівель до енергетики, митної справи, відносин, освіти й охорони здоров'я. Такий дуальний підхід дозволяє поєднати загальноінституційні реформи з цільовим зниженням корупційних ризиків у секторах, які традиційно є найбільш вразливими.

Європейський вектор реформ, що відображений в проекті стратегії, а також у сучасних публікаціях [12, с. 50], підкреслює необхідність цифровізації управління, підвищення підзвітності органів влади, впровадження принципів належного врядування та зміцнення незалежності антикорупційних інституцій. Дослідники також наголошують на багатовимірному характері корупції, що охоплює політичні, економічні, адміністративні й соціокультурні чинники, що вимагає проміж галузевих рішень та довгострокових стратегічних підходів.

Узагальнюючи, можна визначити кілька перспективних напрямів подальшого удосконалення антикорупційної політики в Україні:

- розширення аналітичної складової політики – регулярне системне оцінювання ризиків у кожній сфері публічної влади;

- подальша цифровізація процедур – автоматизація управлінських процесів, впровадження штучного інтелекту для виявлення аномальних транзакцій чи конфліктів інтересів;

- посилення інституційної незалежності антикорупційних органів і створення механізмів, які унеможливають їх політичний чи адміністративний вплив;

- розвиток культури доброчесності, що включає не лише формальні стандарти етичної поведінки, а й формування мотиваційних моделей, які нівелюють інтерес до корупційних дій;

- інтеграція принципів належного врядування в усі рівні державної служби, зокрема через підвищення професійних стандартів, оновлення підходів до кадрової політики, оптимізацію управлінських процедур;

- удосконалення взаємодії держави та громадянського суспільства, що включає як залучення до формування політики, так і забезпечення контролю за її реалізацією.

Таким чином, розвиток антикорупційної політики України має спиратися не лише на стратегії, а на глибоку аналітичну основу, сучасні управлінські підходи та активну участь суспільства. Саме інтеграція наукових рекомендацій, міжнародних

стандартів та внутрішньої практики державного управління здатна забезпечити реальне зниження корупційних ризиків і підвищення довіри громадян до інститутів влади.

**Висновки.** У ході дослідження встановлено, що реформування антикорупційних механізмів є ключовою умовою підвищення ефективності публічного управління та зміцнення спроможності держави протидіяти корупції в умовах сучасних викликів. Аналіз поняття антикорупційних механізмів та антикорупційної політики засвідчив, що вони охоплюють комплекс превентивних, контрольних, інституційних та нормативних інструментів, спрямованих на виявлення, запобігання та мінімізацію корупційних ризиків у діяльності органів влади. Законодавчі зміни останніх років, спрямовані на підвищення відповідальності за корупційні правопорушення, формують більш жорсткі умови правозастосування, проте вимагають належної імплементації та узгодження з практичними потребами публічного сектору.

Дослідження змісту проєкту Антикорупційної стратегії України на 2026–2030 роки засвідчило орієнтацію держави на подальший розвиток ризик-орієнтованого підходу, цифровізації, посилення інституційної спроможності антикорупційних органів та розширення механізмів громад-

ського контролю. Разом із тим аналіз можливого впливу нововведень показав, що їхня ефективність залежить від комплексності впровадження, узгодженості між інституціями та системності управлінських рішень.

Виявлені проблемні аспекти антикорупційної політики свідчать про наявність розриву між нормативними змінами та практикою їх застосування, недостатність міжвідомчої координації, слабкість окремих механізмів запобігання та нерівномірність правозастосування. Подальше удосконалення антикорупційної політики має ґрунтуватися на посиленні інституційної незалежності та спроможності антикорупційних органів, підвищенні якості управління ризиками, розширенні цифрових інструментів контролю, та активному залученні громадськості до формування й моніторингу державних рішень. Загалом, проведене дослідження підтверджує, що реформування антикорупційних механізмів повинно носити комплексний і довгостроковий характер, поєднувати законодавчі інновації з практичними інструментами управління та сприяти підвищенню прозорості й підзвітності органів влади. Реалізація запропонованих напрямів розвитку забезпечить підвищення ефективності антикорупційної політики України у найближчі роки.

#### Список літератури:

1. Возняковська К. А., Біленець Д. А., Марчук В. В. Антикорупційні механізми у системі публічного адміністрування як засіб боротьби з організованою злочинністю в сфері господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Право». 2024. Вип. 84. Ч. 3. С. 43–48. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/09/8-2.pdf>
2. Методичні рекомендації Міністерства Юстиції України "Запобігання і протидія корупції в державних органах та органах місцевого самоврядування" від 16.10.2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0020323-13/conv#n261>
3. Про запобігання корупції: Закон України № 1700-VII від 14.10.2014. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 49, ст.2056. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
4. Синявська О. Ю., Кельбя С. Г., Рудой К. М. Антикорупційні механізми в публічному управлінні та їхній вплив на правову систему України. *Національні інтереси України*. 2025, № 4 (9). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/view/22456>
5. Драган І. О., Шпак Ю. В. Антикорупційні стандарти в публічному управлінні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління психології права*. 2024. Випуск 6. С. 7–14. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/684/616>
6. Про внесення змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення, Кримінального кодексу України, Кримінального процесуального кодексу України та інших законодавчих актів України щодо підвищення відповідальності за корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення: Закон України №4496-IX від 17.06.2025. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2025, № 41, ст.180. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4496-20#Text>
7. Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення (Реєстр порушників). Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://corruptinfo.nazk.gov.ua/>
8. Кравченко С. О. Підходи до розуміння антикорупційної політики в публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського*. Серія: Державне управління 2018. Т. 29 (68), № 2. С. 28–33. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/2\\_2018/7.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/2_2018/7.pdf)

9. Євтушенко А. С. Основні засади протидії корупції в секторі публічного управління. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Том 34 (73). № 5. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU2663-6468/2023.5/17>.

10. Пось, А., & Кобзева, Т. (2022). Антикорупційна стратегія як основний програмний документ в боротьбі з корупцією, та шляхи її реалізації. *Молодий вчений*, 1 (101), 207–211. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-1-101-43>

11. Антикорупційна стратегія на 2026–2030 роки. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). URL: <https://nazk.gov.ua/uk/antikoruptsiyna-strategiya-na-2026-2030-roky/>

12. Ващенко, Сергій & Ярошук, Ярослав & Бобровнік, Юрій. (2025). Антикорупційна стратегія України: виклики та перспективи в умовах євроінтеграції. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. Вип. № 12. С. 46–52. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/223/206>

### Myroslavsky S. V., Leshchenko A. V. REFORM OF ANTI-CORRUPTION MECHANISMS IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE: ASSESSMENT OF EFFICIENCY AND DEVELOPMENT PROSPECTS

*The article explores the issue of reforming anti-corruption mechanisms in the public administration of Ukraine as one of the key areas of state policy aimed at strengthening the integrity, transparency and accountability of government bodies. The article analyzes the concept of anti-corruption mechanisms, paying special attention to the types of anti-corruption mechanisms that operate in the modern system of public administration, in particular, regulatory, institutional, organizational and preventive instruments. The latest legislative changes and provisions of the draft Anti-Corruption Strategy of Ukraine for 2026–2030 are considered, which directly affect the transformation of anti-corruption instruments and the development of national anti-corruption policy. The work reveals the content of anti-corruption policy, which is defined as a set of goals, principles and mechanisms of public administration aimed at minimizing corruption risks and increasing the efficiency of government activities. Based on the generalization of theoretical provisions and the analysis of empirical data, in particular the dynamics of the Register of Persons Who Committed Corruption or Corruption-Related Offenses in 2024–2025, key trends in the development of anti-corruption infrastructure are identified and a number of practical limitations are identified. The article emphasizes that, despite positive developments in the field of legal regulation, there remains a significant gap between regulatory changes and their implementation. This determines the need for further improvement of anti-corruption mechanisms aimed at increasing the efficiency, sustainability and effectiveness of the state's anti-corruption function.*

*Summarizing the results of the study, several promising areas for improving anti-corruption policy are identified. These include expanding the analytical component through a systematic assessment of corruption risks, further digitalization of procedures, and strengthening the institutional independence of anti-corruption bodies. The development of a culture of integrity remains important, which includes the formation of motivational models that reduce interest in corrupt actions. Further progress is possible through the integration of the principles of good governance at all levels of the civil service and the renewal of approaches to personnel policy. A separate area is the strengthening of interaction between the state and civil society, in particular their participation in the formation and control of the implementation of state policy. The combination of these steps creates the basis for increasing the effectiveness of anti-corruption mechanisms and the sustainability of public administration.*

**Key words:** corruption, anti-corruption mechanisms, anti-corruption policy, anti-corruption strategy, reform.

Дата надходження статті: 05.12.2025

Дата прийняття статті: 26.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

**Пошук Я. Є.**

ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут»

## ІННОВАЦІЙНІСТЬ ТА УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ РИЗИКАМИ ЯК ЧИННИКИ ЗМІЦНЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*У статті розглянуто сучасні технології в державному секторі публічного управління як в Україні, так і у світі, з акцентом на їх ключовій ролі у підвищенні ефективності, прозорості та підзвітності публічної влади. Аналізовано такі інноваційні інструменти, як портали електронних послуг, системи відкритих даних і блокчейн-реєстри, технології інтелектуального аналізу даних, цифрові платформи участі громадян, системи прогнозування суспільних потреб та інші рішення, що трансформують взаємодію між державою і суспільством. Зазначені технології сприяють зниженню корупційних ризиків, підвищують інклюзивність публічних послуг, забезпечують економію ресурсів і створюють передумови для формування довіри до державних інституцій. Окрему увагу приділено технологіям прогнозування конфліктів і виявлення ризиків, що є важливим елементом сучасної моделі врядування, орієнтованої на попередження криз та своєчасне реагування на загрози.*

*У роботі підкреслено, що інноваційність та суспільний спокій у сенсі *peace* (мир, відсутність конфліктів, стабільність) дедалі тісніше взаємопов'язані в сучасному світі. Хоча ці поняття не є тотожними, вони можуть взаємно підсилювати одне одного за умови відповідального та свідомого використання технологій. Інновації здатні створювати більш гармонійне та безпечне середовище, усуваючи структурні причини напруженості нерівність, брак ресурсів, екологічні проблеми чи дефіцит безпеки. Проте неправильно впроваджені або нерегульовані технології можуть формувати нові виклики, пов'язані з цифровою нерівністю, кіберзагрозами чи маніпулятивними інформаційними практиками.*

*З огляду на це у статті наголошено на необхідності формування етичної моделі управління інноваціями та розвитку культури безпеки в публічному управлінні. Такий підхід передбачає відповідальне впровадження технологій, орієнтоване на захист прав людини, забезпечення стабільності, підвищення рівня безпеки життєдіяльності та мінімізацію ризиків для громадян. Етична культура та культура безпеки мають стати фундаментом цифрової трансформації, де технологічний розвиток узгоджується з цінностями гуманізму, прав людини та сталого розвитку. У такій парадигмі рівень життя людини виступає ключовим вектором публічного управління та одним із головних критеріїв оцінки ефективності державних інноваційних політик.*

**Ключові слова:** інноваційність та спокій, виклик, етичне управління інноваціями, культура безпеки, природа інноваційних процесів, інноваційне мислення.

**Постановка проблеми.** Розвиток сучасної держави та методи її управління потребують необхідності застосування ефективних інноваційних підходів до публічного управління та місцевого самоврядування, що потребує стратегічного планування та залучення суспільства до реформ. Перетворення територіальних громад із постійних споживачів бюджетних коштів на джерело зростання економіки країни є сьогодні одним із головних завдань держави. Отже, виникає потреба у пошуку можливостей підвищення ефективності діяльності та вдосконалення про-

цесу управління підприємствами, що перебувають у власності територіальних громад. Разом із тим необхідність підвищення ефективності та прибутковості муніципальних підприємств вимагає пошуку інноваційних підходів до управління ресурсами, оскільки підприємства саме цієї сфери є важливою складовою частиною комунальної власності і задовольняють значну кількість потреб територіальної громади [6].

Органи державної влади та органи місцевого самоврядування є вирішальними важелями управління державними ресурсами, як то фінансові,

трудої, природні, капітальні, підприємницькі тощо. Складаючи систему державного та місцевого управління, вони забезпечують організацію, регулювання та контроль економічних, соціальних та інших сфер життя, планують загальну стратегію країни, для досягнення добробуту населення та механізму підтримки миру, – ключових державних цілей.

Поява інновацій потребує ефективного публічного управління, що постає для держави у вигляді появи нових цілей, завдань та функцій управління, політик, формування правової бази тощо. Зазначене в своїй сукупності сприяє координації дій різних учасників інноваційного процесу, перетворюючи його у підсумку на систему, яка здатна адекватно та відповідно реагувати на виклики сьогодення.

Не повинно залишитись поза увагою держави та суспільства або навпаки нівелювання державою пріоритетів, а саме впровадження інновацій над добробутом суспільства, виходячи, зокрема з рівня економічного розвитку (ВВП на душу населення), інфляції та купівельної спроможності, адже, інновація може потребувати вкладення грошей, а подекуди і великих грошей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання інноваційності у публічному управлінні та формування стабільності державної системи є предметом широкого наукового аналізу як в українській, так і в зарубіжній науковій літературі. Дослідники наголошують, що цифровізація державного сектору та впровадження інноваційних інструментів стають ключовими умовами підвищення ефективності державного управління, зміцнення довіри громадян до влади та забезпечення суспільної безпеки. У своїх роботах А. Гев'юк підкреслює, що інновації в системі державного управління є визначальним чинником модернізації державних інституцій, оскільки вони безпосередньо впливають на якість публічних послуг, прозорість та результативність управлінських процесів. Автор відзначає, що цифрові інструменти стають основою для подолання бюрократичних бар'єрів, оптимізації ресурсів та забезпечення відкритості державної політики.

Касич А. О. та Бурба О. А. акцентують увагу на необхідності застосування інноваційних підходів до управління персоналом як ключового ресурсу публічного сектору. Науковці підкреслюють, що ефективне функціонування інноваційної моделі державного управління неможливе без розвитку компетентностей працівників, формування етич-

ної культури та здатності діяти в умовах підвищеної відповідальності та ризиків.

Проблематика стратегічного розвитку людського капіталу в Україні також представлена у дослідженнях Л. Романюк, яка аналізує зарубіжний досвід формування стратегій розвитку персоналу та його адаптацію до національних умов. Авторка вказує, що розвиток персоналу є ключовою умовою впровадження інновацій, оскільки саме людський фактор забезпечує ефективність трансформаційних процесів.

Аспекти фінансових механізмів підтримки інновацій та безпеки в системі публічного управління висвітлені у роботах Л. Богуславської. Дослідниця доводить, що стійкість місцевого врядування значною мірою залежить від здатності органів влади ефективно управляти ресурсами та впроваджувати інноваційні підходи до розвитку територіальних громад, що особливо актуально в умовах нестабільності.

Колективна монографія під редакцією Н. Аванесової розглядає інноваційні процеси в контексті ризиків, викликів та безпеки. Автори підкреслюють, що цифрова трансформація державного сектору супроводжується появою нових внутрішніх ризиків – від кіберзагроз до посилення інформаційних маніпуляцій. У зв'язку з цим особливого значення набуває культура безпеки, що передбачає поєднання технологічних нововведень із етичними нормами, відповідальністю та стратегічним прогнозуванням.

Філософські та етичні аспекти інноваційності розкриває І. Кант, і хоча його роботи не стосуються сучасної цифрової трансформації, принципи етичного мислення, автономії волі та моральної відповідальності знаходять своє відображення у сучасних концепціях етичного управління інноваціями. Їхній зміст актуальний для формування стійкої моделі публічного управління, де технології узгоджуються з цінностями гуманізму та безпеки.

Важливими є й аналітичні матеріали щодо тенденцій розвитку громадянського суспільства та механізмів залучення громадян, які підкреслюють, що цифрові платформи участі, відкриті дані та прозорі механізми комунікації значною мірою впливають на формування суспільної довіри та зниження конфліктності.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження ролі персоналу у збалансованому підході в напрямку доктрини «нової інноваційної системи державного управління». Де етичний аспект – філософія етичного підходу, стає запорукою ефективного функціонування не тільки компаній,

в розумінні етичного виміру, а і запорукою досягнення стратегічних цілей держави та гармонії всередині суспільства. Де культура безпеки – система цінностей і поведінки, що робить безпеку природною частиною роботи, яка виходить за межі обов'язку.

**Виклад основного матеріалу.** Підвищення ефективності і результативності роботи державних структур, посилення їхньої відповідальності за надання якісних послуг населенню все більше стає пов'язаним з системними модернізаційними трансформаціями всіх сфер життєдіяльності суспільства. Одним з основних засобів їх здійснення є впровадження комплексних інновацій, підпорядкованих загальним цілям реформування суспільства та його окремих сфер. Набуття ними характеру цілісної основи розвитку українського суспільства означає його перехід до інноваційної моделі розвитку як однієї з фундаментальних цілей модернізації.

Проте досягти цього можна лише в умовах адекватності трансформаційних процесів в українському суспільстві методології та технології його державного регулювання.

Курс на інноваційний розвиток в Україні визначає перехід державного управління до нового якісного стану розвитку держави, який мав би супроводжуватися активізацією інноваційної діяльності на основі розвитку нових наукових прогресивних підходів. Адже інновації в галузі державного управління є не тільки необхідною складовою забезпечення ефективності політичного розвитку країни, а й важливим елементом конкурентоспроможності національної економіки та всіх інших сфер життєдіяльності суспільства [1].

У розумінні природи інноваційних процесів у державному управлінні важливо враховувати низку проблем, що потребують комплексного, ієрархічного та збалансованого підходу. Серед ключових аспектів варто виокремити таке:

1. У більшості країн вибір і розвиток управлінських інновацій ґрунтується на тих теоріях та моделях, які найбільш ефективно сприяють сталому соціальному розвитку суспільства та його інституцій, незалежно від політичного устрою.

2. Будь-які інновації у сфері державного управління мають бути чітко скоординовані й інституційно підпорядковані відповідним органам державної влади. Це передбачає дотримання базових підходів і правил, за якими функціонують міністерства, органи місцевого самоврядування, суди, податкові та митні органи тощо. Фундаментальні принципи – законність, прозорість і підзвітність,

ієрархічність і підпорядкованість, політична нейтральність державних службовців, неперервність діяльності дедалі більше визначають роль ефективного менеджменту органів виконавчої влади. Без їх дотримання інновації або не приживатимуться, або даватимуть викривлені результати, або навіть можуть завдати шкоди.

3. У процесі інноваційного розвитку важливо дотримуватися послідовності проходження стадій кожного елементу інноваційного циклу, включаючи можливість повернення на попередні етапи для доопрацювання. До таких стадій належать: виявлення проблеми або можливості; генерація та відбір ідей; концептуалізація й розробка концепції; оцінка та планування; розробка і тестування (пілот); впровадження (масштабування); моніторинг і оцінювання результатів; коригування та інституціоналізація.

4. У процесі впровадження інновацій у сфері публічного управління пріоритетним є забезпечення високого рівня інформаційної безпеки. Основні ресурси (фінансові, людські, часові) мають спрямовуватися насамперед на превентивні заходи захисту, тоді як страхування повинно виконувати додаткову функцію резервного механізму. Страхування, зокрема кіберризиків, не може замінювати системи захисту; воно виступає лише як фінансовий інструмент, що покриває форс-мажорні випадки, яких не вдалося уникнути навіть за умов повного дотримання процедур інформаційної безпеки.

Підготовка персоналу органів державного управління та підвищення якості процесу управління державними інституціями пов'язана з набуттям практичних навиків і вміння працювати з людьми. В умовах існування інноваційної діяльності різко зростає роль державного управління як менеджера інноваційних змін. Його управлінські дії і процедури прийняття рішень в основному залежать від його особистісних здібностей, освіти, кваліфікації і професійних вмінь, які фактично визначають не тільки стратегію, а й тактику успішного державного управління.

Інноваційне мислення (Innovative thinking) можна розцінювати як цілісний процес мислення, утворений взаємодією багатьох форм мислення та методів. Це не єдина форма мислення і не проста суперпозиція кількох форм мислення. Це діалектична єдність дивергентного мислення і конвергентного мислення, діалектична єдність пошуку відмінностей і подібностей, і діалектична єдність нелогічного мислення і логічного. «Інноваційне мислення є продуктом передової стадії людського

мислення і результатом практичної діяльності людини». Інноваційне мислення має широке та вузьке значення. Загалом кажучи, воно стосується всіх видів діяльності думки, коли людина може впливати на досягнення у сенсі інновацій протягом усього руху мислення: висунення проблеми, її мовне оформлення, аналіз та можливі варіанти її вирішення. У вузькому значенні таке мислення відноситься до розумової діяльності людей, яка безпосередньо дає інноваційні результати. Наприклад, нелогічні форми мислення, такі як надихаюче, інтуїтивне мислення, уява та прозріння. Термін інноваційне мислення зараз часто використовується, або зводиться до вузького його розуміння.

Інноваційне мислення – це тип мислення, який вимагає виходу за межі старих, усталених і звичних когнітивних методів, перегляду речей з нової точки зору, а також пропозиції нових, незвичайних та унікальних точок зору та теорій. У результаті досягнення інноваційного мислення, проявляються як новаторська та інноваційна гіпотеза, як ідея, точка зору та нова теорія, а також у якості інноваційних методів тощо. У порівнянні з традиційними формами мислення, воно не має фіксованого режиму мислення та ретельних логічних зв'язків, а також є унікальним у представленні змісту мислення та результатів. Коротко, інноваційне мислення – це форма думки, яка відкриває нові сфери свідомості та володіє креативністю [7].

Паралельно з технологічним прогресом має відбуватися й інтелектуальна трансформація. Людський капітал, рівень освіти, творче мислення та здатність адаптуватися до нових умов стають дедалі вагомішими чинниками розвитку. Ключовими компонентами цієї інтелектуальної трансформації є розвиток критичного мислення, здатність швидко засвоювати та переосмислювати наявні знання, а також зростаюче значення етичних питань та безпеки культури у використанні технологій. Технологічна та інтелектуальна трансформація взаємодіють та взаємно підтримують одна одну. Інноваційні технології потребують високого рівня інтелекту та творчого мислення для їх вдосконалення та ефективного використання. З іншого боку, інтелектуальний розвиток суспільства сприяє створенню нових технологій та визначає їх призначення в контексті соціальних

потреб. Важливим аспектом цієї взаємодії є не лише технічний прогрес, а і його етичні, безпекові, соціальні та культурні наслідки. Формування та накопичення інтелектуального капіталу (сукупності знань, навичок, технологій та інтелектуальних ресурсів) вимагає збалансованого підходу до впровадження технологій для досягнення спільних глобальних цілей сучасної цивілізації [8].

Впровадження інновацій у системі державного управління демонструє, що в умовах швидких технологічних змін та глобалізації, інновації стають ключовим чинником для адаптації системи державного управління до нових викликів. Хоча інновації в державному управлінні можуть мати різні форми – від технологічних (впровадження цифрових технологій, штучного інтелекту тощо) до соціальних (нові підходи до взаємодії з громадянами), проте спільною метою є підвищення якості та ефективності державного управління. Кінцевою метою має стати адаптивна й ефективна система державного управління, здатна задовольнити потреби суспільства в умовах динамічних змін [9].

**Висновки.** Для успішності реформ важливими є ефективні інструменти та стимули, зокрема підбір і підготовка управлінських кадрів, формування відкритої до змін організаційної культури та забезпечення якісного менеджменту [8]. Підвищення ефективності й результативності роботи персоналу в публічному управлінні на всіх рівнях у поєднанні з посиленням їхньої відповідальності сприяє формуванню високого рівня довіри населення до інституцій, покращує здатність держави оперативно реагувати на надзвичайні ситуації та створює умови для стійкого суспільного розвитку.

У цьому контексті курс на інноваційність, орієнтація на управління внутрішніми ризиками та впровадження сучасних підходів до стратегічного планування виступають каталізаторами стабільності в публічному управлінні. Такі підходи дають змогу не лише мінімізувати потенційні загрози, а й перетворювати їх на можливості для структурної модернізації та довгострокового розвитку держави. Комплексність реформ, системність управлінських рішень та сталий розвиток кадрового потенціалу визначають здатність публічної влади ефективно відповідати на виклики та забезпечувати стійку траєкторію розвитку країни.

#### Список літератури:

1. Гев'юк А. Роль інновацій в системі державного управління. Наукова думка. Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/naukova-dumka/116/> (дата звернення: 21.11.2025).

2. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Вип. 16. 2017. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16\\_1\\_2017ua/31.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/31.pdf) (дата звернення: 22.11.2025).
3. Романюк Л. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. Вісник Кіровоградського національного технічного університету. 2006. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/1022d684-2c5a-4af0-be4f-de2854086b41/content> (дата звернення: 22.11.2025).
4. Богуславська Л. В. Фінансові механізми в системі економічного розвитку територіальних громад. Економічний простір. 2025. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/199-144-148-boguslavska.pdf> (дата звернення: 23.11.2025).
5. Ресурсне забезпечення ОТГ: аналітичний звіт. ГО «Громади». 2019. URL: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2019/05/Ресурсне-забезпечення-ОТГ.pdf> (дата звернення: 23.11.2025).
6. Сучасне управління: ризики, виклики, безпека, перспективність використання та проблеми впровадження в державному та приватному секторах економіки: колективна монографія / за ред. Н. Е. Аванесової. Харків: ФОП Панов А. М., 2021. 636 с.
7. В. Сунь, О.О. Дольська «Про інтелектуальні зрушення в історії людства (мислення для інформаційного простору). Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. № 2. 2023. С. 35. URL: <http://aprus.khpi.edu.ua/issue/view/17668> (дата звернення: 23.11.2025).
8. Шимченко О. В. «Взаємозв'язок технологічної та інтелектуальної трансформації сучасної цивілізації». Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. № 2. 2023. С. 40. URL: <http://aprus.khpi.edu.ua/issue/view/17668> (дата звернення: 23.11.2025).
9. Круглов В. В., Терещенко Д. А. «Інновації в системі державного управління». Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. № 2. 2023. С. 78. URL: <http://aprus.khpi.edu.ua/issue/view/17668> (дата звернення: 23.11.2025).
10. Кант І. Критика чистого розуму. К.: Юніверс, 2000. С. 470–480. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Kant\\_Immanuel/Krytyka\\_chystoho\\_rozumu.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Kant_Immanuel/Krytyka_chystoho_rozumu.pdf) (дата звернення: 24.11.2025).

#### **Poshtuk Ya. Ye. INNOVATIVENESS AND INTERNAL RISK MANAGEMENT AS FACTORS OF STRENGTHENING THE STABILITY OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM**

*The article examines modern technologies in the public administration sector both in Ukraine and globally, emphasizing their key role in enhancing the efficiency, transparency, and accountability of public authorities. The analysis covers such innovative tools as e-service portals, open data systems and blockchain registries, data analytics technologies, digital platforms for citizen participation, systems for forecasting societal needs, and other solutions that transform interactions between the state and society. These technologies help reduce corruption risks, increase the inclusiveness of public services, ensure resource savings, and create prerequisites for fostering trust in public institutions. Special attention is given to technologies for conflict forecasting and risk detection, which constitute an important element of a modern governance model focused on crisis prevention and timely response to emerging threats.*

*The study highlights that innovativeness and societal calmness in the sense of peace (absence of conflict, stability) are becoming increasingly interrelated in the modern world. Although these concepts are not identical, they can mutually reinforce one another when technologies are applied responsibly and consciously. Innovations have the potential to create a more harmonious and secure environment by eliminating structural sources of tension—such as inequality, resource shortages, environmental problems, or security deficits. However, improperly implemented or unregulated technologies may generate new challenges related to digital inequality, cyber threats, or manipulative information practices.*

*In this context, the article emphasizes the need to develop an ethical model of innovation management and a safety-oriented culture within public administration. This approach involves the responsible introduction of technologies aimed at protecting human rights, ensuring stability, enhancing safety, and minimizing risks for citizens. Ethical culture and safety culture should become the foundation of digital transformation, where technological development aligns with the values of humanism, human rights, and sustainable development. Within this paradigm, the quality of human life serves as a key vector of public governance and one of the primary criteria for evaluating the effectiveness of state innovation policies.*

**Key words:** *innovativeness and calmness, challenge, ethical innovation management, safety culture, nature of innovation processes, innovative thinking.*

Дата надходження статті: 28.11.2025

Дата прийняття статті: 22.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

Телендій А. А.

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

## РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ В УМОВАХ БАГАТОРІВНЕВОГО ВРЯДУВАННЯ: КООРДИНАЦІЯ ЦЕНТРАЛЬНОЇ ВЛАДИ, РЕГІОНІВ І ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

*У статті розглянуто теоретико-методологічні та прикладні засади регіонального розвитку України в умовах запровадження багаторівневого врядування як ключового принципу сучасної європейської моделі публічного управління. Показано, що повномасштабна війна, поглиблення децентралізації та закріплення європейського і євроатлантичного векторів у стратегічних документах держави радикально змінюють контекст регіональної політики, посилюючи потребу в комплексному узгодженні рішень центральних органів виконавчої влади, обласного рівня, військових адміністрацій і територіальних громад. Обґрунтовано, що за відсутності чіткої координації між рівнями влади зростають ризики просторової та соціальної фрагментації, неузгодженості інвестиційних рішень, конкуренції між територіями за обмежені ресурси, що суперечить цілям Закону України “Про засади державної регіональної політики” та Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки.*

*Метою статті є наукове обґрунтування ролі багаторівневого врядування у забезпеченні збалансованого регіонального розвитку України та визначення механізмів координації між центральною владою, регіонами і територіальними громадами в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Методологічну основу дослідження становлять положення теорії багаторівневого врядування, концепції публічного адміністрування, регіональної політики та просторового розвитку, зокрема підходи, розроблені у працях учених, що досліджують багаторівневе врядування, а також сучасних українських дослідників децентралізації та регіональної політики. Застосовано структурно-функціональний, інституційний, просторовий, мережевий та компаративний підходи, а також аналіз нормативно-правових актів, стратегічних документів і аналітичних матеріалів Європейського Союзу щодо впровадження принципів партнерства і багаторівневого врядування в політиці згуртованості.*

*У статті уточнено зміст категорій “регіональний розвиток”, “багаторівневе врядування”, “координація публічної влади” в контексті українських реалій; окреслено інституційну архітектуру регіональної політики України та її трансформацію під впливом децентралізації, воєнних викликів і євроінтеграційних зобов’язань; проаналізовано ключові дисфункції координації між центральним, регіональним і місцевим рівнями влади; запропоновано напрями вдосконалення механізмів багаторівневого врядування з урахуванням цілей оновленої Державної стратегії регіонального розвитку і вимог політики згуртованості ЄС. Показано, що ефективна координація має ґрунтуватися на чіткому розподілі повноважень і відповідальності, прозорих процедурах міжурядових консультацій, цифрових інструментах спільного планування та моніторингу, розбудові партнерства з громадянським суспільством і бізнесом.*

*Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання органами публічної влади при оновленні рамкових документів регіональної політики, формуванні планів заходів з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку, розробленні регіональних і місцевих стратегій відновлення та розвитку, а також при адаптації української системи багаторівневого врядування до стандартів Європейського Союзу.*

**Ключові слова:** регіональний розвиток, багаторівневе врядування, публічне управління, децентралізація, територіальні громади, координація політики.

**Постановка проблеми.** Проблематика регіонального розвитку в Україні набула особливої актуальності в умовах поєднання трьох кар-

динальних змін: затяжної повномасштабної війни, глибокої адміністративно-територіальної реформи та закріплення в Конституції й стратегіч-

них документах держави європейського та євроатлантичного векторів розвитку. Прийняття Закону України “Про засади державної регіональної політики” започаткувало перехід від фрагментарних галузевих підходів до інтегрованої політики, що охоплює просторові, соціально-економічні та безпекові аспекти розвитку територій [1].

Надалі Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки визначила стратегічну мету посилення соціально-гуманітарної, економічної та просторової згуртованості України, зниження міжрегіональних диспропорцій, формування спроможних територіальних громад та підвищення якості життя населення [2; 9].

Разом з тим реалізація цих цілей відбувається в принципово нових умовах. Території України мають різний рівень руйнувань інфраструктури, різну щільність населення, різний досвід проходження бойових дій, окупації чи тривалих обстрілів. На тлі цих відмінностей посилилася залежність регіонів від рішень центральної влади щодо безпекових режимів, військово-цивільного управління, пріоритетів відновлення. У такий спосіб зростає багаторівневості прийняття рішень, а разом із нею – ризики втрати узгодженості між стратегіями та інтересами держави, регіонів і територіальних громад.

За цих умов питання координації між рівнями влади перстає бути допоміжним організаційним завданням. Воно перетворюється на ключовий чинник збереження територіальної цілісності, сталого функціонування критичної інфраструктури, підтримання базових соціальних стандартів та довіри громадян до публічної влади. Якщо регіональна політика й політика децентралізації реалізуються паралельно, без узгодженої логіки, результатом стає просторове розшарування країни, конкуренція територій за державні й донорські ресурси, загострення соціальної нерівності.

У цих умовах особливого значення набуває концепція багаторівневого врядування, що дозволяє розглядати регіональний розвиток не як сукупність ізольованих програм і проєктів, а як результат взаємодії багатьох суб’єктів влади й зацікавлених сторін на різних рівнях – від загальнонаціонального до локального. Саме через призму багаторівневого врядування відкривається можливість поєднати цілісність державної політики із гнучкістю та чутливістю до потреб конкретних територій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У європейському дослідницькому дискурсі для опису складної системи взаємодії органів влади на наднаціональному, національному, регіональ-

ному і місцевому рівнях застосовується поняття “multi-level governance” (багаторівневе врядування). Воно фіксує відхід від класичної ієрархічної моделі держави до мережевої структури, у якій компетенції розподіляються не лише по вертикалі, а й по горизонталі, з активною участю регіональних і муніципальних суб’єктів у формуванні та реалізації політики [3; 4]. У працях західних дослідників виокремлюються моделі багаторівневого врядування, що відрізняються за ступенем формалізації компетенцій, стабільністю територіальних рівнів, масштабом участі недержавних акторів. Особливу увагу в літературі приділено ролі багаторівневого врядування в політиці згуртованості Європейського Союзу. Офіційні документи ЄС підкреслюють, що структурні та інвестиційні фонди мають управлятися з дотриманням принципу партнерства, який передбачає необхідність залучення регіональних і місцевих органів влади, соціальних партнерів, громадських об’єднань до всіх етапів циклу політики – від програмування до моніторингу й оцінювання [6; 7]. Саме поєднання вертикальної координації з горизонтальною участю створює підґрунтя для збалансованого регіонального розвитку, зменшення територіальних диспропорцій та підвищення ефективності використання ресурсів. Українські дослідники, аналізуючи становлення державної регіональної політики, звертають увагу на еволюцію її принципів – від домінування централізованих підходів радянського періоду до формування системи, зорієнтованої на субсидіарність, збалансованість і партнерство [5; 10]. У працях зосереджено увагу на змісті й ієрархії стратегічних документів регіонального розвитку, на взаємозв’язку політики децентралізації та регіональної політики, на інструментах підтримки територій спеціального типу, зокрема депресивних, гірських, прифронтових.

Окрема група аналітичних напрацювань стосується оцінки стану та перспектив багаторівневого врядування в Україні в контексті реалізації Державної стратегії регіонального розвитку. Дослідники наголошують, що багаторівневе врядування має розглядатися як невід’ємна складова євроінтеграційних перетворень, що потребує не тільки коригування законодавства, а й зміни управлінських практик, розбудови інституцій співпраці між рівнями влади, розвитку культури відкритого діалогу між державою, бізнесом і громадянським суспільством [11; 12].

Водночас, попри значний масив досліджень, низка аспектів залишається недостатньо висвіт-

леною. Передусім це стосується аналізу конкретних механізмів координації між центральним, регіональним і місцевим рівнями в умовах повномасштабної війни, коли на перший план виходять питання безпеки, відновлення зруйнованої інфраструктури, інтеграції внутрішньо переміщених осіб, захисту вразливих груп. Недостатньо дослідженою є й проблема узгодження державних, регіональних і місцевих стратегій у ситуації, коли частина територій тимчасово окупована, а демографічна, економічна й безпекова ситуація змінюється надзвичайно швидко. Саме цю прогалину намагається заповнити запропоноване дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування ролі багаторівневого врядування як інструменту забезпечення збалансованого регіонального розвитку України та визначення механізмів координації між центральною владою, регіонами і територіальними громадами в умовах воєнного стану й післявоєнного відновлення.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття регіонального розвитку у сучасній науковій літературі трактується як довгостроковий процес якісних змін у соціально-економічному, просторовому та інституційному вимірах конкретної території, спрямований на підвищення якості життя населення, збереження природного середовища, розширення можливостей для самореалізації людини. Регіональний розвиток охоплює не лише зростання валової доданої вартості, а й розвиток людського капіталу, інфраструктури, інноваційного потенціалу, соціальної згуртованості та безпеки. Багаторівневе врядування у цьому контексті можна визначити як систему організації публічної влади, за якої формування та реалізація регіональної політики відбувається через взаємодію різних рівнів влади – наднаціонального, національного, регіонального, субрегіонального та місцевого – із залученням громадянського суспільства й бізнесу. На відміну від класичної моделі “єдиного центру”, де регіон розглядався переважно як об’єкт державної політики, багаторівневе врядування виходить із того, що саме регіони й громади є співтворцями політики, а не лише реципієнтами рішень. В українському контексті формування системи багаторівневого врядування відбувалося хвилеподібно. На початковому етапі незалежності переважали централізовані підходи, успадковані від радянської системи. Регіональні програми мали переважно формальний характер, а місцеві бюджети залишалися залежними від рішень центральних органів.

Лише з початком комплексної реформи децентралізації ситуація почала змінюватися. Реформа, що стартувала у 2014 році, мала на меті укрупнення базового рівня місцевого самоврядування, розширення фінансової самостійності територіальних громад, передачу їм значної частини повноважень у сферах освіти, охорони здоров’я, соціального захисту, інфраструктури, місцевого економічного розвитку. Створення спроможних територіальних громад, запровадження формульного підходу до міжбюджетних відносин, формування інституту субвенцій на розвиток інфраструктури заклали основи для реальної участі громад у плануванні власного розвитку [11]. Паралельно трансформувалася інституційна архітектура регіональної політики. Закон України “Про засади державної регіональної політики” закріпив трирівневу систему стратегічного планування: Державна стратегія регіонального розвитку – регіональні стратегії – плани реалізації, програми та проекти. Таким чином було створено формальну рамку для багаторівневого врядування, у межах якої кожен рівень влади отримав власні повноваження, але мав діяти узгоджено з іншими [1; 2]. Воєнний стан суттєво вплинув на цю архітектуру. Частина повноважень органів місцевого самоврядування була тимчасово передана військовим адміністраціям; на окремих територіях було запроваджено спеціальні режими управління. Пріоритети регіональної політики змістилися у бік збереження життів, підтримання критичної інфраструктури, евакуації населення, розгортання мережі прихистків для внутрішньо переміщених осіб, інтеграції ветеранів. У цих умовах особливо гостро постало питання узгодження рішень різних рівнів влади, адже помилка в координації могла мати не лише економічні, а й безпекові наслідки. Щоб виявити ключові дисфункції координації в системі багаторівневого врядування, доцільно проаналізувати розподіл функцій та інструментів взаємодії між основними рівнями публічної влади. Узагальнено їх можна подати у вигляді таблиці.

Окремо слід розглянути питання координації фінансових потоків. Державний бюджет, спеціальні фонди відновлення, міжнародна фінансова та технічна допомога, місцеві бюджети – усі ці ресурси спрямовуються на регіональний розвиток. За відсутності єдиної системи планування й моніторингу інвестиційних рішень зростає ризик “мозаїчного” освоєння коштів, коли сусідні громади конкурують за окремі проекти, не враховуючи загального регіонального ефекту, або,

**Основні координаційні ролі та виклики різних рівнів публічної влади  
в регіональній політиці України**

Рівень влади	Ключові функції у регіональній політиці	Інструменти координації	Типові координаційні виклики
Центральний (Кабінет Міністрів України, профільні міністерства)	формування нормативно-правової бази регіональної політики; затвердження державної стратегії регіонального розвитку та планів її реалізації; визначення правил міжбюджетних відносин; розподіл державних інвестиційних ресурсів; координація міжнародної технічної допомоги	міжвідомчі урядові комісії; погодження стратегічних і програмних документів; державний моніторинг регіонального розвитку; галузеві та регіональні субвенції	недостатня узгодженість секторних політик з регіональною; дублювання функцій різних міністерств; обмежена участь регіонів і громад у формуванні державних пріоритетів
Регіональний (обласні державні адміністрації, обласні ради)	розроблення та реалізація регіональних стратегій розвитку; координація діяльності територіальних громад; забезпечення регіональної безпеки й мобілізаційної готовності; узагальнення потреб громад у сфері відновлення й розвитку	регіональні комісії з питань регіонального розвитку; погодження місцевих стратегій; підготовка регіональних проєктів до фінансування з державних і міжнародних джерел	обмежена фінансова автономія; неузгодженість повноважень між обласними радами й державними адміністраціями; різний рівень спроможності апаратів; складність координації великої кількості громад
Місцевий (територіальні громади)	розроблення та впровадження стратегій і програм місцевого розвитку; просторове планування; управління об'єктами місцевої інфраструктури; надання базових публічних послуг; залучення інвестицій	громадські слухання; місцеві програми розвитку; участь в асоціаціях органів місцевого самоврядування; угоди про міжмуніципальне співробітництво	нерівномірність кадрової та фінансової спроможності; обмежений доступ до аналітичних даних; конкуренція за ресурси між громадами; слабка інституціоналізація партнерства з бізнесом і громадянським суспільством
Військові адміністрації в умовах воєнного стану	забезпечення обороноздатності, правопорядку, функціонування критичної інфраструктури; координація евакуації, гуманітарної допомоги, відновлення мінімальних умов життєдіяльності	оперативні штаби; координаційні наради з органами влади різних рівнів; накази й розпорядження, спрямовані на виконання завдань оборони	баланс між військовими й цивільними пріоритетами; ризики маргіналізації ролі місцевого самоврядування; фрагментація довгострокового планування через домінування короткострокових безпекових рішень

*Джерело: таблиця складена автором на основі аналізу джерел [1–3; 6–13].*

навпаки, відстають через брак спроможності підготувати якісні заявки [8; 13].

Потенційна відповідь на ці виклики полягає у посиленні стратегічної узгодженості та розвитку інструментів партнерства. На загальнодержавному рівні необхідно забезпечити реальне, а не формальне узгодження між Державною стратегією регіонального розвитку, стратегічними документами секторальної політики, Державною стратегією відновлення України, національними програмами підтримки окремих територій. Це передбачає запровадження єдиних методичних підходів до постановки цілей, формулювання завдань, побудови системи показників результативності, а також регулярне оновлення стратегій з урахуванням змін безпекової ситуації [2; 8; 9].

На регіональному рівні доречним є розвиток постійно діючих майданчиків для узгодження позицій – регіональних рад розвитку, координаційних платформ за участю представників громад, органів державної влади, бізнесу, громадських організацій, наукових установ. Саме на цих майданчиках можуть узгоджуватися пріоритети відновлення інфраструктури, формуватися пакети інтегрованих проєктів, що подаються на фінансування з державних і міжнародних джерел. Місцевий рівень потребує системної підтримки спроможності. Для багатьох громад складним завданням є навіть базове просторове планування та підготовка стратегічних документів, не кажучи вже про розроблення комплексних інфраструктурних проєктів, екологічних і соціальних програм. Отже, необхідні не лише навчальні курси, а й дов-

гострокові менторські програми, типові рішення, централізовані цифрові платформи, що дозволяють громадам користуватися єдиними наборами даних і аналітичних інструментів [10; 11]. Важливою умовою посилення багаторівневого врядування є розвиток цифрових інструментів координації. Сучасні геоінформаційні системи, панелі моніторингу, реєстри проєктів і програм дозволяють побудувати “єдину картину” стану територій, потреб відновлення, наявних і запланованих інвестицій. Така система могла б стати основою для прийняття рішень на всіх рівнях влади, забезпечити відкритість інформації для громадян і донорів, зменшити ризики дублювання проєктів і посилити довіру до процесу розподілу ресурсів.

Не менш значущим є включення у регіональну політику виміру безпеки та стійкості. Оцінювання регіонального розвитку має доповнюватися показниками, що характеризують здатність територій витримувати й долати наслідки криз – військових, економічних, екологічних. Йдеться про рівень захищеності критичної інфраструктури, диверсифікацію економіки, доступність базових послуг у надзвичайних ситуаціях, ефективність системи управління ризиками та кризами. Орієнтація підтримки на посилення резильєнтності дає змогу не лише відновити території “до довоєнного стану”, а й зробити їх більш стійкими до майбутніх шоків.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження можна зробити такі узагальнення.

По-перше, регіональний розвиток України в умовах війни, децентралізації та євроінтеграції розгортається в ситуації глибокої трансформації архітектури публічної влади. Багаторівневе врядування виступає не лише теоретичною моделлю, а практичним підходом, здатним забезпечити поєднання централізованого управління безпекою з децентралізованим управлінням розвитком територій.

По-друге, інституційна архітектура регіональної політики України вже містить ключові елементи багаторівневого врядування – ієрархію стратегічних документів, розподіл повноважень між рівнями влади, інструменти фінансової підтримки регіонального розвитку. Однак ця система залишається фрагментованою: відсутні стабільні

механізми міжрівневих консультацій, спільні цифрові платформи для планування та моніторингу проєктів, узгоджені критерії відбору проєктів відновлення і розвитку, єдині підходи до оцінювання результативності політики.

По-третє, основні координаційні виклики пов’язані з нерівномірністю спроможності територіальних громад, дублюванням функцій різних органів влади, недостатньою інтеграцією секторних політик у регіональну, а також із впливом воєнного контексту, що зміщує фокус управлінських рішень у бік короткострокових безпечних завдань. Подолання цих викликів потребує цілісної відповіді, що поєднує нормативні зміни, інституційний розвиток, підвищення спроможності та цифрову трансформацію інструментів управління.

По-четверте, перспективним напрямом удосконалення регіональної політики є розвиток системи багаторівневого врядування, заснованої на принципах субсидіарності, партнерства, відкритості даних і орієнтації на резильєнтність територій. Серед ключових кроків – посилення стратегічної узгодженості документів усіх рівнів, інституціоналізація міжрівневих консультацій, створення інтегрованих цифрових систем планування та моніторингу, розвиток програм підтримки спроможності громад та інтеграція показників стійкості й безпеки у систему моніторингу регіонального розвитку.

По-п’яте, подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на аналіз конкретних моделей координації регіональної політики в державах-членах ЄС, адаптацію цих моделей до умов України, вивчення ролі громадянського суспільства й бізнесу в багаторівневому врядуванні, розроблення індикаторів ефективності координації й інструментів оцінювання впливу багаторівневого врядування на якість життя населення в різних типах територій.

Сформульовані висновки можуть бути використані при оновленні державних і регіональних стратегічних документів, підготовці програм післявоєнного відновлення, а також у навчальних курсах з публічного управління та регіональної політики.

#### Список літератури:

1. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII // База даних “Законодавство України” / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19> (дата звернення: 24 грудня 2025 року).

2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. База даних “Законодавство України” / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-п> (дата звернення: 24 грудня 2025 року).

3. Hooghe L., Marks G., Schakel A. Multilevel governance. The Oxford Handbook of Comparative Politics. Oxford University Press, 2020. P. 194–209.
4. Hooghe L., Marks G. Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-level Governance. *American Political Science Review*. 2003. Vol. 97, No. 2. P. 233–243.
5. Малиновський В. Я. Система принципів формування та реалізації державної регіональної політики в Україні. *Право і суспільство*. 2023. № 4. С. 45–53.
6. Application of the principles of partnership and multi-level governance in the European Structural and Investment Funds. European Commission, 2021. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/effcb753-a6ff-11eb-9585-01aa75ed71a1> (дата звернення: 24 грудня 2025 року).
7. Bache I. Multi-level Governance and European Union Regional Policy. *Multi-level Governance*. Oxford, 2004. P. 165–184.
8. Оновлена Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : інформаційна брошура. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. 2024. URL: <https://mtu.gov.ua> (дата звернення: 24 грудня 2025 року).
9. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки та план заходів з її реалізації. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/regionalna-politika/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/derzhavna-strategiya-regionalnogo-rozvitku-na-2021-2027-roki-ta-plan-zahodiv-z-yuyi-realizaciyi> (дата звернення: 24 грудня 2025 року).
10. Територіальний розвиток і регіональна політика : зб. матеріалів / ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України”. Львів, 2020.
11. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : аналіт. доп. / Національний інститут стратегічних досліджень. Київ, 2020.
12. Малиновський В. Я. Стан і перспективи розвитку багаторівневого врядування в Україні в контексті реалізації цілей Державної стратегії регіонального розвитку. *Регіональна економіка*. 2024. № 4 (114). С. 12–20.
13. Coordination of Regional Development Policy in selected European countries. U-LEAD with Europe, 2025. URL: <https://u-lead.org.ua> (дата звернення: 24 грудня 2025 року).

**Telendii A. A. REGIONAL DEVELOPMENT OF UKRAINE UNDER MULTI-LEVEL GOVERNANCE: COORDINATION BETWEEN CENTRAL GOVERNMENT, REGIONS AND TERRITORIAL COMMUNITIES**

*The article examines the theoretical, methodological and applied foundations of regional development in Ukraine under the introduction of multi-level governance as a key principle of the contemporary European model of public administration. It is demonstrated that war, deepening decentralisation and the country's European integration course significantly change the context of state regional policy, strengthening the need to coordinate decisions of central executive authorities, regional level, military administrations and territorial communities. In the absence of well-established coordination mechanisms between levels of government, risks of spatial and social fragmentation, inconsistencies in investment decisions and competition between territories for limited resources increase, which contradicts the goals of the Law of Ukraine “On the Principles of State Regional Policy” and the State Regional Development Strategy for 2021–2027. The purpose of the article is to substantiate the role of multi-level governance in ensuring balanced regional development of Ukraine and to identify mechanisms for coordination between central government, regions and territorial communities under martial law and in the post-war recovery period. The methodological basis comprises the theory of multi-level governance, concepts of public administration, regional and spatial development, as well as the analysis of Ukrainian legislation and strategic documents, and EU cohesion policy papers. The article clarifies the content of the categories “regional development”, “multi-level governance”, “coordination of public authorities”; outlines the institutional architecture of regional policy in Ukraine and its transformation under decentralisation, war-related challenges and European integration; identifies key dysfunctions of coordination between central, regional and local levels; proposes directions for improving multi-level governance in line with the updated State Regional Development Strategy and EU cohesion policy standards. The practical value of the findings lies in their potential use by public authorities when updating regional policy frameworks, designing implementation plans and developing regional and local recovery and development strategies.*

**Key words:** regional development, multi-level governance, public administration, decentralisation, territorial communities, policy coordination.

Дата надходження статті: 08.12.2025

Дата прийняття статті: 26.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

**Щуришен Я. А.**

Університет митної справи та фінансів

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МИТНОГО КОНТРОЛЮ ЧЕРЕЗ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті здійснюється комплексний аналіз шляхів підвищення ефективності митного контролю в Україні через удосконалення державних управлінських механізмів в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що митна система в сучасних умовах виконує не лише фіскальні та регуляторні функції, а й відіграє ключову роль у забезпеченні економічної та національної безпеки держави, стабільності зовнішньоекономічних зв'язків і підтримці обороноздатності країни. Воєнні виклики, зміна структури товаропотоків та зростання обсягів гуманітарних і військових вантажів зумовлюють необхідність глибокої модернізації митного адміністрування. У статті визначено основні напрями підвищення ефективності митного контролю, зокрема цифровізацію митних процедур, розвиток ризик-орієнтованого підходу, впровадження антикорупційних механізмів, удосконалення кадрової політики та поглиблення міжнародної інтеграції. Особливу увагу приділено можливостям застосування спеціалізованих спрощених режимів контролю для гуманітарних, військових та стратегічно важливих вантажів, що дозволяє поєднати оперативність митного оформлення з належним рівнем безпеки. Проведено аналіз статистичних даних Державної митної служби України, Міністерства фінансів України, а також матеріалів OECD, Всесвітньої митної організації та Європейської Комісії, що дало змогу виявити ключові проблеми функціонування митної системи та окреслити потенційні можливості її розвитку в умовах воєнного та післявоєнного періоду. Запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення державних управлінських механізмів митного контролю, спрямовані на підвищення прозорості процедур, зниження корупційних ризиків, оптимізацію використання ресурсів та адаптацію митної системи України до європейських стандартів.

**Ключові слова:** митний контроль, державні управлінські механізми, цифровізація, ризик-менеджмент, антикорупційні заходи, міжнародна інтеграція, воєнний стан, ефективність, економічна безпека.

**Постановка проблеми.** У статті здійснюється аналіз сучасних шляхів підвищення ефективності митного контролю в Україні через удосконалення державних управлінських механізмів в умовах воєнного стану. Актуальність теми зумовлена різким зростанням стратегічного навантаження на митну систему після початку повномасштабної військової агресії Російської Федерації проти України. Митні органи у цих умовах виконують роль не лише фіскального інструмента, а й ключового елемента економічної обороноздатності держави, забезпечуючи безперервний рух військових, гуманітарних і критично важливих товарів.

За даними Міністерства фінансів України, у 2022 році надходження від митних платежів скоротилися на 27%, що зумовлено падінням імпорту, зміною товарної структури, спрощенням процедур та зміною географії торговельних пото-

ків [7]. Водночас через кордон було пропущено понад 150 тис. тонн гуманітарних вантажів, що потребувало запровадження спрощених режимів контролю та створення спеціалізованих «зелених коридорів» [8].

Воєнний стан висвітлює значні недоліки в управлінській та процедурній структурі митної системи, зокрема: надмірну бюрократизацію; недостатній рівень цифрової інтеграції; слабку аналітичну інфраструктуру; високі корупційні ризики; недостатню інтеграцію з митними органами держав-партнерів.

У зв'язку з цим виникає потреба у цілісній модернізації державних управлінських механізмів, спрямованих на підвищення результативності митного контролю та забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану й у післявоєнний відновлювальний період.

Митна система України є стратегічним компонентом системи державного управління, що забезпечує реалізацію фіскальної політики, регулювання зовнішньоекономічної діяльності, контроль за переміщенням товарів, а також захист економічної та національної безпеки. В умовах війни митні органи опинилися в ситуації різкого навантаження, зміни логістики, збільшення обсягів гуманітарних поставок та необхідності контролю за військовими вантажами.

Традиційні механізми контролю, засновані на паперовому документообігу та вибіркового видах контролю, виявилися недостатньо гнучкими й повільними. Значну частину порушень складають контрабандні схеми ввезення підакцизних товарів, техніки подвійного призначення та нелегального переміщення готівкових коштів. Це зумовлює необхідність застосування сучасних управлінських технологій, зокрема систем ризик-менеджменту, цифрової інтеграції із міжнародними базами даних, автоматизованих інструментів профілювання ризиків та пост-аудиту.

Проблема полягає в тому, що попри значні реформи, митна система все ще не забезпечує достатній рівень оперативності, безпеки та прозорості, що особливо критично у воєнний період.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз сучасної наукової літератури показує, що питання вдосконалення митного контролю розглядається у контексті цифровізації, адаптації до європейських норм та підвищення ефективності державного управління.

Головай Н. [1] наголошує на необхідності модернізації технологічних процесів митного контролю та зменшення впливу людського фактора.

Ковальчук І. [4] аналізує специфіку роботи митних органів у воєнний час, виокремлюючи проблеми нормативної нестабільності та розриву логістичних ланцюгів.

Міщенко І. та Гармаш А. [5] визначають необхідність адаптації українського законодавства до норм ЄС та впровадження ризик-орієнтованої моделі контролю.

Галіна В. [6] деталізує проблеми кадрової підготовки та низьку якість матеріально-технічного забезпечення митниць.

Звіт ДМСУ за 2021–2023 роки [7] підкреслює структурні проблеми в організації процедур митного контролю.

OECD [14] та WCO [16] звертають увагу на ключову роль аналітичних систем, автоматизації та міжнародного обміну даними у забезпеченні безпеки й ефективності митного контролю.

Таким чином, попри значну кількість досліджень, комплексне опрацювання саме управлінських механізмів митного контролю у воєнних умовах залишається недостатнім, що обґрунтовує актуальність цього дослідження.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у комплексному дослідженні шляхів підвищення ефективності митного контролю шляхом удосконалення державних управлінських механізмів в умовах воєнного стану та визначенні практичних заходів, здатних забезпечити оперативне, прозоре та безпечно здійснення митних процедур.

Наукова новизна полягає у:

Систематизації управлінських механізмів, що забезпечують ефективність митного контролю у воєнний період, з урахуванням міжнародних стандартів WCO, OECD та ЄС.

Обґрунтуванні моделі інтегрованого митного контролю, що включає цифровізацію, ризик-менеджмент та автоматизовані аналітичні системи.

Узагальненні практичного досвіду воєнного часу, зокрема впровадження «зелених коридорів» та пост-аудиту після перетину кордону.

Запропонуванні нової моделі кадрової підготовки, яка базується на безперервному професійному розвитку та цифровій компетентності.

Формуванні комплексного підходу до антикорупційних механізмів, заснованого на поєднанні відеофіксації, автоматизації процесів та незалежного нагляду.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективність митного контролю в умовах воєнного стану значною мірою визначається рівнем цифровізації митних процедур, розвитком системи ризик-менеджменту, впровадженням антикорупційних механізмів, професійною підготовкою кадрів та поглибленням міжнародної інтеграції.

Цифрова трансформація митної сфери є фундаментальним чинником модернізації державного управління, оскільки забезпечує прозорість процедур, прискорення переміщення товарів через митний кордон, зменшення впливу людського фактора та оптимізацію використання ресурсів.

Практика країн Європейського Союзу доводить, що перехід від паперових процедур до комплексних цифрових рішень дозволяє скоротити час митного оформлення на 25-30%, збільшити обсяг автоматизованих перевірок та знизити рівень корупційних ризиків, характерних для традиційних моделей контролю [10; 11].

В Україні цифровізація митних процесів просувається поступово: понад 70% декларацій пода-

ються в електронному форматі, однак відсутність повної інтеграції між інформаційними системами суміжних органів, недостатній рівень кіберзахисту, слабка пропускна здатність окремих електронних платформ та відсутність прямої синхронізації з інформаційними мережами ЄС істотно знижують ефективність цифрових сервісів [13].

У цьому контексті важливим є створення єдиного «Електронного митного кабінету», який забезпечуватиме автоматизований обмін даними між учасниками зовнішньоекономічної діяльності та митними органами, спрощення процедур декларування, можливість дистанційного пост-аудиту та повну відмову від паперових документів.

Розвиток системи ризик-менеджменту є ще одним ключовим напрямом удосконалення митного контролю. Сучасні моделі ризик-орієнтованого контролю, рекомендовані WCO, OECD та Європейською Комісією [14; 16], ґрунтуються на аналізі великих масивів даних, використанні адаптивних алгоритмів прогнозування та застосуванні інтелектуальних систем профілювання ризиків.

У країнах Європейського Союзу впровадження систем автоматичного аналізу ризиків дозволило скоротити частку фізичних оглядів до 30-40%, водночас підвищивши рівень виявлення правопорушень і контрабандних схем [3]. В Україні відповідні інструменти функціонують лише частково: профілі ризику оновлюються нерегулярно, міжвідомчий обмін інформацією є недостатнім, а технічні можливості опрацювання даних не відповідають сучасним вимогам.

Особливого значення у воєнний час набуває контроль за товарами подвійного призначення, електронікою, технікою, транспортними засобами та енергоносіями, адже саме ці категорії найчастіше використовуються для прихованого переміщення забороненої продукції. Впровадження інтелектуальних систем аналізу (AI-based customs monitoring) здатне суттєво знизити ризики контрабанди та несанкціонованого переміщення критично важливих ресурсів.

Умови воєнного стану також зумовили потребу у впровадженні спрощених процедур митного контролю, зокрема спеціалізованих «зелених коридорів» для оперативного переміщення гуманітарної та військової допомоги.

Досвід Європейського Союзу із запровадження «green lanes» у період пандемії COVID-19 став основою для адаптації подібного механізму в Україні, що дозволило істотно скоротити час оформлення критично важливих вантажів і мінімізувати затримки на кордоні.

За даними Державної митної служби, лише у 2022 році через український кордон пройшло понад 150 тис. тонн гуманітарних вантажів, а застосування прискорених процедур зменшило час оформлення на 40-50%, забезпечивши безперебійність логістичних ланцюгів [8].

Разом із тим використання спрощених режимів створює ризики зловживань, зокрема спроби незаконного ввезення піддакцизних товарів або товарів подвійного призначення під виглядом гуманітарної допомоги. Ці ризики потребують посилення контролю за рахунок цифрового маркування гуманітарних вантажів, запровадження електронного реєстру отримувачів допомоги, QR-кодування та проведення пост-аудиту після перетину кордону.

Антикорупційна складова митного контролю посідає особливе місце у структурі модернізації управлінських механізмів. Корупція у митній сфері традиційно вважається однією з головних загроз економічній безпеці країни, а в умовах війни ці ризики набувають критичного характеру. Європейський досвід доводить, що найефективнішими інструментами боротьби з корупцією є: повна відеофіксація митних процедур, автоматизований розподіл декларацій між інспекторами, електронні протоколи перевірок, прямий доступ громадськості до статистичних даних, а також функціонування незалежних підрозділів внутрішньої інспекції [11].

В Україні ці інструменти впроваджуються вибірково, що знижує їхню результативність. Посилення антикорупційної інфраструктури можливе шляхом залучення міжнародних експертів, гармонізації внутрішніх процедур з рекомендаціями ЄС та запровадження системи регулярного незалежного аудиту.

Професійний розвиток кадрів митної служби є важливим елементом підвищення ефективності державного управління митною сферою. Дослідження свідчать, що понад 40% українських митників потребують підвищення кваліфікації у сферах цифрових компетентностей, аналітики даних, міжнародного права, а також ідентифікації ризиків товарів [6].

У країнах Європейського Союзу застосовується модель безперервної професійної освіти, яка передбачає регулярне підвищення кваліфікації, участь у міжнародних навчальних програмах, проходження тренінгів WCO, використання симуляційних систем для моделювання процесів контролю та проведення сертифікації персоналу.

Для України актуальним є створення єдиного навчально-тренінгового центру Державної митної

служби, інтегрованого у європейські навчальні платформи, що дозволить формувати нову модель професійної культури, засновану на сталому розвитку компетентностей.

Удосконалення митного контролю неможливе без глибокої міжнародної інтеграції. Приєднання України у 2022 році до Конвенції про спільний транзит та впровадження системи NCTS стали найбільш значущими кроками у напрямі гармонізації з європейськими стандартами [2]. Це дозволило скоротити час транзитних операцій, забезпечити більш прозорий рух товарів та створити передумови для майбутнього приєднання до Митного союзу ЄС.

Перспективним напрямом є створення спільних пунктів пропуску з країнами-сусідами, що дозволяє скоротити час митного оформлення на 30-40%, зменшити корупційні ризики та підвищити ефективність контролю. Не менш важливим є інтеграція в європейські та міжнародні інформаційні системи, такі як Europol, OLAF, Frontex, а також системи обміну митною статистикою, що сприятиме ефективнішій боротьбі з транскордонною контрабандою та ухиленням від сплати митних платежів [15].

Функціонування митної системи України в умовах воєнного стану супроводжується комплексом викликів, що суттєво впливають на здатність держави забезпечувати ефективний контроль за переміщенням товарів та транспортних засобів. Значна частина пунктів пропуску була пошкоджена або опинилася в зоні підвищеної небезпеки, що призвело до нерівномірного перерозподілу вантажопотоків і формування черг на західних кордонах [5]. У результаті підвищується навантаження на митні органи, що створює умови для зростання логістичних витрат, збільшення часу оформлення та ризику зниження якості контролю [1].

Однією з ключових проблем залишається недостатня інтегрованість інформаційних систем митної служби з іншими державними реєстрами та міжнародними платформами. Відсутність повного двостороннього обміну інформацією з системами ЄС – ICS2, NCTS та EORI – ускладнює оперативне отримання відомостей щодо ризикових товарів і суб'єктів ЗЕД [19]. Розриви в інформаційній взаємодії створюють загрозу пропуску товарів із порушеннями, зокрема гуманітарних вантажів, військової техніки, товарів подвійного призначення, пального й медичних препаратів [9].

Помітною є також проблема недостатньої автоматизації процесів управління ризиками. Хоча Україна декларує курс на повну гармонізацію

системи менеджменту ризиків із підходами ЄС, практична реалізація залишається обмеженою [4]. Значна частина аналізу ризиків досі здійснюється із застосуванням ручних рішень, що не лише сповільнює процедури, але й створює підґрунтя для суб'єктивності та корупційних ризиків [6].

Кадровий аспект також є критичним. В умовах війни фіксується відтік працівників, підвищений рівень психологічного навантаження та кадровий дефіцит в окремих регіонах [12]. Це погіршує оперативність контролю, знижує якість аналітичної роботи та створює ризики втрати персоналу, що відчутно впливає на роботу системи загалом.

Окрему категорію викликів становлять спроби контрабанди та незаконного переміщення товарів, що активізувалися у зв'язку з масовим переміщенням гуманітарних вантажів та зростанням попиту на дефіцитну продукцію. Рахункова палата України зафіксувала суттєві втрати державного бюджету через ухилення від сплати митних платежів та недосконалість механізмів превентивного контролю [6]. Аналогічні тенденції ідентифікують міжнародні організації, зокрема WCO, які вказують на збільшення випадків переміщення ризикових товарів у зонах конфліктів [22].

Отже, проблеми митної сфери в умовах війни мають багаторівневий характер та потребують системного перегляду державних управлінських інструментів, цифрових рішень, кадрової політики та механізмів міжнародної взаємодії.

Підвищення ефективності митного контролю вимагає комплексної трансформації системи управління, яка враховує технологічні, інституційні та кадрові аспекти. Одним із ключових напрямів є цифровізація митних процедур, що передбачає повний перехід на електронний документообіг, інтеграцію інформаційних систем та впровадження автоматизованих рішень. Експерти Європейської Комісії наголошують, що цифровий обмін даними зменшує час оформлення в середньому на 40-60% та істотно знижує ймовірність корупції [19]. Для України цифрова інтеграція з платформами ЄС є особливо важливою в контексті реалізації «митного безвізу» [17].

Впровадження сучасної системи управління ризиками є другим фундаментальним напрямом. OECD у своїх аналітичних звітах підкреслює, що держави, які використовують повністю автоматизовані ризик-орієнтовані системи, зменшують обсяг фізичного огляду вантажів до 10–20% загального обсягу, водночас підвищуючи результативність виявлення порушень [21]. Україна, інтегруючи CRMF та аналіз ризиків на основі

великих масивів даних, може суттєво підвищити точність визначення ризикових вантажів [4].

Антикорупційні заходи відіграють ключову роль у модернізації митної системи. Досвід країн ЄС, зокрема Польщі та Литви, підтверджує, що застосування стаціонарних сканувальних комплексів, автоматичної фотофіксації та прозорого онлайн-контролю рішень митних інспекторів дозволяє скоротити корупційні ризики більш ніж на 50% [20]. В Україні аналогічні системи мають бути впроваджені повсюдно, що дозволить мінімізувати людський фактор та стандартизувати процеси.

Не менш важливим є розвиток кадрової політики. За даними ДМСУ, після 2022 року суттєво зросла потреба в аналітичних кадрах, фахівцях з ІТ, ризик-менеджерів та експертів у сфері міжнародного права [5]. Впровадження програм навчання за участю WCO, European Customs Training Hub та національних академічних установ значно підвищить професійну компетентність персоналу митниці [22].

Суттєвим напрямом є також інституційне зближення з ЄС. Впровадження NCTS у повному обсязі, інтеграція з ICS2 та уніфікація процедур відповідно до Митного кодексу ЄС сприятимуть не лише гармонізації систем, але й підвищенню передбачуваності митного регулювання для бізнесу [19]. Участь України у міжнародних інформаційних мережах – ІТС, OECD, WCO – створює умови для своєчасного виявлення ризикових товарів, контрабанди та запобігання ухиленню від сплати митних платежів [23].

Таким чином, удосконалення державних управлінських механізмів має ґрунтуватися на поєднанні цифровізації, ризик-менеджменту, антикорупційних інструментів, кадрового розвитку та міжнародної інтеграції. Тільки комплексний підхід здатен забезпечити підвищення ефективності митного контролю та стійкість системи в умовах війни та післявоєнного відновлення.

**Висновки.** У результаті дослідження встановлено, що митна система України перебуває під впливом значних викликів, які ускладнюють виконання контрольних та регуляторних функцій у період воєнного стану. Зростання обсягів критично важливих товарів, пошкодження логістичної інфраструктури та активізація незаконних схем переміщення формують потребу в нових управлінських підходах. Модернізація митного контролю має здійснюватися через цифровізацію процедур, інтеграцію з європейськими системами, впровадження автоматизованих алгоритмів аналізу ризиків та розгортання сучасних антикорупційних практик.

Отримані результати підтверджують, що розвиток кадрового потенціалу, формування високої інституційної спроможності та розширення міжнародної співпраці є фундаментальними умовами підвищення ефективності митної системи. Комплексність запропонованих заходів забезпечить не лише підвищення результативності митного контролю у короткостроковій перспективі, але й прискорення євроінтеграційних процесів і зміцнення економічної безпеки України.

#### Список літератури:

1. Боришчук О. В. Митний контроль у забезпеченні економічної безпеки в умовах воєнного стану. 2024. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/52961/1/Boryschuk.pdf>
2. Галіна В. П. Проблеми та перспективи здійснення митного контролю в Україні. Науковий вісник ОНУ. 2020. № 274–275. С. 80–92. URL: <https://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/274-275/pdf/80-92.pdf>
3. Головай Н. М. Митний контроль за переміщенням товарів і транспортних засобів через митний кордон України. Економіка та суспільство. 2022. № 26. С. 115–119. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1155>
4. Державна митна служба України. Звіт за 2021 рік. URL: <https://customs.gov.ua>
5. Коваленко М. Ю. Митна політика України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка України*. 2020. № 2. С. 58–63. URL: <https://ucu.edu.ua>
6. Ковальчук І. П. Митний контроль в умовах воєнного стану: виклики та можливості. *Науковий вісник*. 2024. № 45(2). С. 78–85. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/Kovalchuk-I.pdf>
7. Міщенко І. В., Гармаш А. І. Митний контроль в Україні: сутнісні характеристики та термінологічний дискурс. 2020. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/items/d47f1e69-1a69-4947-b4dd-2eb6961b83bc>
8. Мороз В. Митна безпека: проблеми та шляхи вирішення. *Вісник транспорту та промисловості*. 2020. № 67. С. 45–50. URL: <https://btp.nau.edu.ua>
9. Нестеренко І. Роль митного контролю в забезпеченні економічної безпеки держави. *Економічна безпека*. 2021. № 1. С. 34–40. URL: <https://economics.net.ua>
10. Остапенко Ю. Митний контроль в умовах глобалізації. *Світова економіка*. 2020. № 3. С. 78–83. URL: <https://economics.opu.ua>

11. Павленко А. Митна політика України: проблеми та перспективи. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 22–27. URL: <https://www.economy.in.ua/?op=1&z=5040&i=3>
12. Рахункова палата України. Звіт про результати аудиту контролю за митними платежами. 2021. URL: [https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2021/20-2\\_2021/9805.pdf](https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2021/20-2_2021/9805.pdf)
13. Романенко С. Митний контроль: теорія та практика. *Вісник транспорту*. 2021. № 68. С. 56–61. URL: <https://btp.nau.edu.ua>
14. Савченко Т. Митна справа: сучасні тенденції та проблеми. *Митна справа*. 2020. № 19(2). С. 89–94. URL: <https://customs-journal.com>
15. Тимошенко В. Митний контроль у цифрову епоху. *Інформаційні технології в митній справі*. 2021. № 11(1). С. 34–39. URL: <https://infotech.customs.gov.ua>
16. Федоренко О. Митна політика України в умовах євроінтеграції. *Економічний часопис*. 2021. № 33(5). С. 102–107. URL: <https://echasopys.lnu.edu.ua>
17. Черненко І. Митний контроль: сучасний стан та напрями вдосконалення. *Науковий вісник*. 2021. № 46(3). С. 67–73. URL: <https://econom.lnu.edu.ua>
18. Шевченко Т. Цифровізація митного контролю: досвід ЄС та перспективи для України. *Інформаційні технології в митній справі*. 2022. № 10(3). С. 45–52. URL: <https://infotech.customs.gov.ua>
19. European Commission. Customs Union: Overview. URL: [https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-union\\_en](https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-union_en)
20. International Monetary Fund. Ukraine: Article IV Consultation Report. 2021. URL: <https://www.imf.org>
21. International Trade Centre. Trade Facilitation and Customs Modernization. URL: <https://intracen.org>
22. OECD. Risk Management in Customs Administrations. URL: <https://www.oecd.org>
23. Podolchak N., Dziurakh Yu., Halanets V. Development of Ukraine's Customs Policy in the Context of European Integration. 2023. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No2/75.pdf>
24. UNECE. Harmonization of Frontier Controls Convention. URL: <https://unece.org>
25. World Customs Organization. Revised Kyoto Convention. URL: <http://www.wcoomd.org>

**Shchuryshen Ya. A. POSTGRADUATE STUDENT, DEPARTMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION AND CUSTOMS ADMINISTRATION, UNIVERSITY OF CUSTOMS AND FINANCE, DNIPORO, UKRAINE**

*The article provides a comprehensive analysis of ways to improve the efficiency of customs control in Ukraine through the enhancement of state governance mechanisms under conditions of martial law. It is substantiated that in the current circumstances the customs system performs not only fiscal and regulatory functions, but also plays a key role in ensuring the economic and national security of the state, the stability of foreign economic relations, and the support of the country's defense capability. Wartime challenges, changes in the structure of trade flows, and the growth in volumes of humanitarian and military cargo necessitate deep modernization of customs administration. The article identifies the main directions for increasing the efficiency of customs control, including the digitalization of customs procedures, the development of a risk-oriented approach, the implementation of anti-corruption mechanisms, the improvement of personnel policy, and the deepening of international integration. Particular attention is paid to the possibilities of applying specialized simplified control regimes for humanitarian, military, and strategically important cargo, which makes it possible to combine the rapid clearance of goods with an adequate level of security. An analysis of statistical data from the State Customs Service of Ukraine, the Ministry of Finance of Ukraine, as well as materials from the OECD, the World Customs Organization, and the European Commission was conducted, which made it possible to identify key problems in the functioning of the customs system and to outline potential opportunities for its development during the wartime and post-war periods. Practical recommendations are proposed for improving state governance mechanisms of customs control, aimed at increasing the transparency of procedures, reducing corruption risks, optimizing the use of resources, and adapting Ukraine's customs system to European standards.*

**Key words:** *customs control, state management mechanisms, digitization, risk management, anti-corruption measures, international integration, martial law, efficiency, economic security.*

Дата надходження статті: 03.12.2025

Дата прийняття статті: 26.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

## МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

УДК 35.073.52:352.075

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.6/10>**Паньків В. І.**

Західноукраїнський національний університет

**Васіна А. Ю.**

Західноукраїнський національний університет

### ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

*Актуальність дослідження зумовлено потребою підвищення інституційної спроможності територіальних громад у сфері публічних закупівель в умовах децентралізації влади, воєнних викликів і поступової інтеграції України до європейського економічного простору. Ефективність закупівель визначає не лише рівень раціонального використання публічних коштів, а й ступінь прозорості місцевого управління, розвиток конкуренції та довіри громадськості до влади. У зв'язку з цим виникає наукова потреба системного осмислення інституційного середовища закупівель як багаторівневої управлінської системи, орієнтованої на стандарти доброго врядування та принципи підзвітності.*

*Мета статті полягає у науковому обґрунтуванні концептуальних, методичних і прикладних засад удосконалення інституційного забезпечення публічних закупівель у територіальних громадах із урахуванням критеріїв ефективності, прозорості, професіоналізації управлінських процесів і відповідності європейським стандартам.*

*Методологія дослідження базується на застосуванні системного, інституційного та функціонального підходів, що дозволило комплексно проаналізувати організацію закупівельної діяльності, виявити взаємозв'язки між її нормативними, організаційними та аналітичними компонентами. Використано методи порівняльного аналізу, структурного моделювання, логічної узагальненості й аналітичної інтерпретації відкритих даних Prozorro та DOZORRO.*

*Результати дослідження дали змогу встановити, що результативність закупівельної політики на місцевому рівні визначається балансом між нормативною узгодженістю, професійною компетентністю уповноважених осіб, ступенем цифрової відкритості та рівнем громадського контролю. Виявлено основні проблеми –фрагментарність законодавства нестачу фахівців у сфері публічних закупівель, слабку координацію між управлінськими ланками та обмежене використання даних у процесі прийняття рішень.*

*Висновки підтверджують, що підвищення інституційної спроможності громад можливе лише за умов гармонізації національного законодавства з європейськими нормами, професіоналізації кадрів, створення міжмуніципальних сервісних центрів закупівель і розвитку аналітичної культури управління даними.*

*Перспективи подальших досліджень полягають у формуванні моделей оцінювання сталості публічних закупівель за економічними, соціальними й екологічними критеріями, розробленні системи локальних KPI ефективності закупівельної політики та впровадженні цифрових платформ постаудиту контрактів для забезпечення принципу «value for money» на рівні територіальних громад.*

**Ключові слова:** децентралізація, прозорість управління, конкурентоспроможність громад, розвиток громад, ресурсне забезпечення, аналітична спроможність, публічно-приватна взаємодія, цифрове врядування, антикорупційний комплаєнс.

**Постановка проблеми.** Проблематика інституційного забезпечення публічних закупівель у територіальних громадах набуває особливої актуальності в умовах децентралізації влади та формування нової моделі публічного управління, орієнтованої на ефективне використання бюджетних ресурсів і підвищення прозорості управлінських процесів. Публічні закупівлі виступають ключовим механізмом забезпечення економічної, соціальної та інноваційної спроможності громад, адже від якості інституційних засад їх організації залежить рівень конкурентності місцевого ринку, довіра бізнесу до влади та здатність громад реалізовувати програми розвитку. Недостатня узгодженість між нормативно-правовими нормами, управлінськими процедурами та аналітичними інструментами контролю створює ризики нерационального витрачання коштів, виникнення корупційних проявів і зниження результативності державної політики у сфері закупівель. Наукове осмислення цієї проблеми потребує системного підходу до аналізу інституційних механізмів, що регулюють діяльність уповноважених органів, тендерних комітетів, аудиторських структур і громадського контролю. З практичного погляду актуальність теми зумовлена необхідністю формування ефективних локальних інститутів управління, здатних адаптувати національну систему закупівель до потреб територіального розвитку, забезпечити стратегічну координацію між органами влади, бізнесом і громадськістю та створити передумови для підвищення якості публічних послуг на місцевому рівні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукових праць свідчить, що сучасні дослідження публічних закупівель у контексті розвитку територіальних громад охоплюють широкий спектр теоретико-правових, інституційних, організаційних та соціально-економічних аспектів. Значна увага приділяється уточненню змісту публічних закупівель у системі місцевого управління. У роботі Н. Педченко та співавторів розкрито сутність закупівель в Україні, окреслено їх переваги – формування конкурентного середовища, ефективне використання бюджетних ресурсів – та виявлено проблеми, серед яких непрозорість процедур, надмірна централізація й недостатня аналітична підтримка [1]. Питання професіоналізації, прозорості та контролю також розглядаються у дослідженні В. Окуліча-Козаріна і К. Мельник, які позиціонують закупівлі як об'єкт аудиту та управління в сільських громадах і обґрунтовують їх значення для підви-

щення фінансової дисципліни [2]. У свою чергу, З. М. Лободіна та співавтори пропонують організаційно-методичні підходи до вдосконалення бюджету участі, доводячи, що поєднання громадської участі та закупівельних практик підсилює інституційний розвиток громад [3].

У контексті децентралізації науковці приділяють увагу інституційній спроможності публічного управління. М. Хольченков визначає пріоритети інституційного забезпечення регіонального розвитку, підкреслюючи, що взаємодія між рівнями влади формує основу для результативності закупівельних процесів [4]. М. Бурик акцентує на нормативно-правових механізмах економічної безпеки територіальних громад, звертаючи увагу на необхідність формування стабільного правового середовища для підзвітності процедур закупівель [5]. Проблематика прозорості діяльності місцевого самоврядування розкрита у дослідженні М. І. Губи, де доведено, що відкритість даних про закупівлі є ключовим чинником підтримання довіри населення, особливо в умовах воєнного стану [6]. У доповнення до цього Т. Мадрига та Ю. Кобець аналізують роль інституцій громадянського суспільства у посиленні громадського контролю та участі у плануванні закупівель, що посилює інклюзивність управлінських процесів [7].

Широке коло наукових джерел стосується удосконалення правових і організаційних механізмів управління закупівлями. У роботі О. В. Гулак та співавторів досліджено специфіку закупівель в оборонній сфері, де необхідно забезпечити баланс між безпековими обмеженнями та принципами відкритості й економічної ефективності [8]. Питання організаційної спроможності територіальних громад докладно розглянуті у дослідженні Н. Гавкалової (N. Gavkalova) та співавторів, які підкреслюють значення професійної компетентності персоналу органів влади та створення дієвих управлінських інституцій [9]. Е. Родрігес-Плеса (E. Rodriguez-Plesa) та співавтори наголошують на ролі соціального капіталу, політичних цінностей і організаційних можливостей місцевої влади у переході до сталих публічних закупівель, орієнтованих на досягнення суспільної цінності [10].

Суттєвим доповненням до вітчизняних розвідок є зарубіжні дослідження, що аналізують інституційні, інноваційні та соціально орієнтовані аспекти закупівель. Е. Уярра (E. Uyarra) та співавтори обґрунтовують взаємозв'язок між закупівлями, інноваціями та промисловою політикою, доводячи, що розвиток компетенцій

замовників і гнучкість інституцій є передумовами впровадження інноваційних практик у державному секторі [11]. У дослідженні К. Вонтнера (K. L. Wontner) та співавторів публічні закупівлі розглядаються як інструмент максимізації суспільних вигод; при цьому автори звертають увагу на суперечності між соціальними цілями та економічною ефективністю, що вимагає інституційного балансу [12]. Л. Бейкер (L. Baker) підкреслює значення закупівель для енергетичного переходу та екологічної модернізації, акцентуючи на необхідності узгодження фінансових та екологічних стратегій на місцевому рівні [13].

Узагальнюючи наукові підходи, можна стверджувати, що публічні закупівлі трактуються як багатовимірний інструмент розвитку територіальних громад: від забезпечення правової та організаційної сталості до підтримки інновацій, соціальної відповідальності й екологічного переходу. Такий комплексний характер досліджень створює теоретичне підґрунтя для формування сучасної системи управління закупівлями, здатної забезпечувати ефективність, прозорість та стратегічну орієнтованість місцевого розвитку.

Попри значний прогрес у розвитку системи публічних закупівель, залишаються невирішеними питання інтеграції місцевих практик у європейський правовий простір, формування єдиних критеріїв ефективності, що враховують не лише економію, а й якість, інноваційність і соціальну цінність. Недостатньо досліджено спроможність органів місцевого самоврядування в питаннях здійснення публічних закупівель, вплив професіоналізації уповноважених осіб і використання аналітичних даних Prozorro для управлінських рішень. Запропоноване дослідження спрямоване на заповнення цих прогалин шляхом обґрунтування практичних рекомендацій, спрямованих на гармонізацію локальних процедур із директивами ЄС, розвиток професійної компетентності закупівельників і впровадження стандартів відкритих даних та антикорупційного комплаєнсу, що забезпечує підвищення прозорості та стратегічної ефективності публічних закупівель у громадах.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у науковому обґрунтуванні теоретико-методичних засад та практичних підходів до вдосконалення інституційного забезпечення публічних закупівель у територіальних громадах з урахуванням вимог ефективності, прозорості та стратегічного розвитку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Визначити сутність і структурні параметри інституційного забезпечення публічних закупівель у системі децентралізованого управління.

2. Оцінити організаційно-функціональну взаємодію влади, бізнесу та громадськості як чинник ефективності закупівельної політики.

3. Виявити системні проблеми та обґрунтувати рекомендації щодо підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування ефективно здійснювати публічні закупівлі.

**Виклад основного матеріалу.** Інституційне забезпечення публічних закупівель у системі місцевого управління розглядається як комплекс взаємопов'язаних норм, організаційних структур, процедур та інструментів, спрямованих на забезпечення ефективного, прозорого й конкурентного використання публічних ресурсів. У контексті децентралізаційної реформи цей елемент набуває особливої ваги, оскільки саме інститути публічних закупівель визначають спроможність територіальних громад самостійно планувати, координувати й контролювати процеси витрачання бюджетних коштів відповідно до стратегічних пріоритетів місцевого розвитку. Інституційна система закупівель формує підґрунтя для економічної автономії громади, розвитку підприємництва, підвищення довіри громадян до органів влади та формування нової управлінської культури, заснованої на принципах підзвітності, участі та цифрової відкритості (табл. 1).

У сучасних умовах наведена структурно-функціональна модель інституційного забезпечення публічних закупівель реалізується як цілісна система багаторівневої взаємодії, у межах якої нормативно-правові, управлінські, технологічні та громадські механізми діють узгоджено для забезпечення ефективного використання бюджетних ресурсів. На практиці ця модель виявляється через поєднання централізованих державних інструментів і локальних ініціатив громад [5]. Зокрема, аналітична платформа VI Prozorro виконує функцію інституційно-технологічного ядра системи, надаючи громадам можливість проводити поглиблений моніторинг закупівель, відстежувати участь постачальників, виявляти аномальні процедури та оцінювати ефективність витрат за допомогою відкритих даних. Це суттєво зміцнює управлінську спроможність місцевих органів влади та сприяє впровадженню принципів прозорості й підзвітності [14].

Водночас на рівні громад формується інституційне середовище відкритих даних, яке забезпечує публічність і контроль. Показовим є Портал

## Структурно-функціональні характеристики публічних закупівель у системі управління розвитком територіальних громад

Рівень інституційного забезпечення	Основні суб'єкти	Функціональне призначення	Інструменти реалізації	Очікувані результати
Нормативно-правовий	Верховна Рада України, Кабінет Міністрів, Міністерство економіки	Формування законодавчих і регуляторних засад системи закупівель	Закон України «Про публічні закупівлі» [14], підзаконні акти, постанови	Єдність процедур, правова визначеність, відповідність європейським стандартам
Інституційно-управлінський	Місцеві ради, виконавчі органи, уповноважені особи	Організація закупівельної діяльності на місцевому рівні, забезпечення прозорості й контролю	Регламенти, тендерні комітети, внутрішні положення	Раціональне планування закупівель, скорочення адміністративних витрат
Технологічно-аналітичний	ДП «Прозорро», електронні майданчики, аналітичні центри	Забезпечення цифрової взаємодії, моніторингу та аналітики процесів	Електронна система Prozorro, ВІ Prozorro, модулі аналітики	Підвищення прозорості, доступність даних, автоматизація контролю
Громадсько-контрольний	Інститути громадянського суспільства, ЗМІ, експертні платформи	Громадський моніторинг і запобігання зловживанням	DoZorro, публічні звіти, громадські експертизи	Зміцнення довіри, мінімізація корупційних ризиків
Освітньо-компетентнісний	Навчальні заклади, центри підвищення кваліфікації, дорадчі служби	Професійна підготовка кадрів для закупівельної діяльності	Курси, тренінги, сертифікація спеціалістів	Підвищення рівня професійної компетентності, стабільність кадрового потенціалу

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 4; 5; 8; 9; 11].

відкритих даних Львова, де оприлюднюються повні набори даних про публічні закупівлі та укладені договори, що інтегровані з центральною системою Prozorro. Така практика створює дієвий механізм громадського нагляду, сприяє виявленню неефективних витрат і посиленню відповідальності замовників [15]. У результаті функціональна взаємодія між рівнями, відображена у таблиці, набуває практичного змісту: нормативна база визначає єдині стандарти, управлінські інституції реалізують процедури, технологічні системи забезпечують прозорість, а громадські ініціативи формують довіру та зворотний зв'язок. Таким чином, інституційне забезпечення публічних закупівель перетворюється на ефективний інструмент стратегічного управління розвитком територіальних громад.

У сучасних територіальних громадах ефективність реалізації закупівельної політики визначається не лише нормативною базою чи цифровими платформами, а передусім якістю взаємодії між ключовими суб'єктами інституційного середовища. Йдеться про управлінську узгодженість, рівень компетентності відповідальних осіб, сталість комунікаційних каналів і наявність дієвих механізмів горизонтальної координації. Практика свідчить, що громади з розвиненими міжінститу-

ційними зв'язками демонструють вищі показники економії бюджетних коштів і нижчий рівень процедурних порушень. Визначальним чинником успішності стає не лише технічна прозорість, а й управлінська культура співпраці між органами влади, бізнесом і громадянськістю (табл. 2).

Реалізація зазначених функцій на практиці демонструє, що ключову роль відіграє організаційна спроможність громади. Досвід територіальних громад Полтавської та Черкаської областей засвідчує, що створення спільних міжмуніципальних відділів закупівель дозволяє скоротити адміністративні витрати на 12–15 % і забезпечити професійну підготовку фахівців, які обслуговують кілька громад одночасно [16]. Такі підрозділи діють як сервісні центри, що стандартизують процедури, формують єдину базу постачальників і проводять консультації для замовників, підвищуючи рівень правової грамотності. Водночас діяльність громадських організацій у межах платформи DOZORRO виконує роль постійного комунікаційного каналу між владою і громадянами: у 2023 році понад 4 тисячі зафіксованих звернень призвели до усунення процедурних помилок або уточнення документації ще до етапу торгів [17]. Такий формат багаторівневої взаємодії створює ефект «інституційного резонансу», коли поєд-

**Структурно-функціональні особливості суб'єктів інституційного середовища публічних закупівель у територіальних громадах**

Група суб'єктів	Представники	Основні функції	Форми взаємодії	Вплив на ефективність закупівель
Органи місцевого самоврядування	Місцеві ради, виконкоми, фінансові управління	Формування політики закупівель, контроль за використанням ресурсів, стратегічне планування	Засідання постійних комісій, бюджетні слухання	Визначають стратегічні пріоритети та розподіл ресурсів
Закупівельні підрозділи (уповноважені особи)	Відділи економіки, спеціалісти Prozorro	Проведення процедур, підготовка тендерної документації, взаємодія з постачальниками	Внутрішня координація, електронні кабінети замовників	Забезпечують законність і раціональність витрат
Контролюючі структури	Держаудит-служба, місцеві фінінспекції	Оцінка ризикових закупівель, фінансові аудити	Планові перевірки, моніторинг публічних даних	Зміцнюють підзвітність і знижують корупційні ризики
Бізнес-сектор	Постачальники, підрядники, об'єднання підприємців	Формування конкурентного ринку та пропозицій	Електронні торги, каталоги, консультації	Підвищують якість і ринкову гнучкість
Громадські об'єднання	Платформи контролю, місцеві ГО	Громадський моніторинг, аналітична підтримка	Публічні звіти, звернення, розслідування	Формують довіру та суспільну відповідальність

*Джерело: сформовано авторами на основі [2; 3; 6; 7; 10; 12].*

нання компетентного управління, зовнішнього аудиту та суспільного контролю забезпечує збалансовану закупівельну політику громади, орієнтовану на результат і довіру.

Взаємодія органів влади, бізнесу та громадськості у сфері публічних закупівель визначає рівень довіри до системи управління публічними фінансами та формує конкурентне середовище, у якому ефективність витрачання бюджетних коштів безпосередньо залежить від якості комунікації між сторонами. У науковому контексті така взаємодія розглядається як форма публічно-приватного партнерства нового типу – відкритого, аналітично обґрунтованого та інституційно збалансованого. Її результативність вимірюється не лише кількістю проведених процедур, а передусім рівнем участі малого і середнього бізнесу, оперативністю зворотного зв'язку від громадськості та глибиною аналітики, що використовується для управлінських рішень. У постдецентралізаційній Україні така модель є не лише інструментом економії ресурсів, а й механізмом підвищення довіри до влади через публічність та спільну відповідальність за результати (табл. 3).

Ефективність взаємодії між органами влади, бізнесом і громадськістю у сфері публічних закупівель визначається не лише дотриманням процедур, а насамперед здатністю сторін до партнерської комунікації, що ґрунтується на відкритих даних і спільній відповідальності за результат.

Емпіричні дані свідчать, що системна координація цих трьох секторів прямо впливає на конкурентність ринку, обсяг заощаджених коштів і рівень суспільної довіри до влади. Зокрема, за офіційними даними Міністерства економіки України, навіть в умовах воєнного стану у 2023 році обсяги та активність закупівель через систему Prozorro зростали: кількість оголошених процедур і середня кількість учасників на один тендер перевищили показники 2022 року, що свідчить про відновлення конкуренції та посилення участі бізнесу у публічному секторі [18]. Одночасно держава розвиває нормативні інструменти для якіснішої оцінки пропозицій, наприклад, запровадження нецінових критеріїв оцінювання дозволяє розширити можливості для інноваційних і соціально значущих закупівель, створюючи додаткові стимули для добросовісного бізнесу [19]. Зі свого боку, громадські інституції залишаються критично важливою складовою системи підзвітності: аналітична платформа DOZORRO та пов'язані з нею ініціативи Transparency International Ukraine продемонстрували вагомий вплив на фінансову дисципліну – лише у 2024 році діяльність організації допомогла державі заощадити понад 2 млрд грн через виявлення ризикових закупівель і сприяння їхньому коригуванню [20]. Така тристороння взаємодія створює ефект синергії: влада підвищує ефективність планування, бізнес отримує прогнозовані умови участі, а громадськість – реальні

**Параметри ефективності взаємодії між владою, бізнесом і громадськістю  
у сфері публічних закупівель**

Показник оцінювання	Зміст показника	Індикатори вимірювання	Очікуваний вплив на систему закупівель
Рівень участі бізнесу у торгах	Активність місцевих підприємств у процедурах закупівель	Частка локальних постачальників (%), кількість учасників на один тендер	Розширення конкурентного середовища, зниження цінових перекосів
Відкритість і підзвітність органів влади	Прозорість процесів планування, оприлюднення інформації, реакція на запити	Кількість публічних звітів, частота оновлення даних, кількість відповідей на запити	Зростання довіри громадськості, зменшення конфліктів інтересів
Громадський моніторинг	Рівень участі громадських ініціатив у контролі закупівель	Кількість звернень на платформах (DoZorro тощо), відсоток верифікованих порушень	Підвищення дисципліни замовників, зменшення зловживань
Ефективність комунікації	Якість двосторонніх контактів між владою, бізнесом і громадянами	Кількість проведених публічних консультацій, партнерських заходів, угод ППП	Формування довіри, зростання соціального капіталу
Економічна результативність	Фінансовий ефект від підвищення конкуренції	Середній рівень економії (%), стабільність цінових пропозицій	Оптимізація витрат, підвищення ефективності розподілу ресурсів

*Джерело: сформовано автором на основі [3; 6; 7; 9; 10; 13].*

інструменти впливу та контролю. У результаті формується нова культура публічного управління, де довіра, аналітика та конкуренція виступають взаємопов'язаними елементами сталого розвитку закупівельної системи.

Система публічних закупівель у територіальних громадах України, попри значний прогрес у сфері цифровізації та прозорості, залишається обмеженою низкою глибинних проблем нормативного, організаційного та аналітичного характеру, які безпосередньо впливають на її результативність. У нормативній площині зберігається фрагментарність законодавства та відсутність чіткої узгодженості між базовим Законом України «Про публічні закупівлі» [14], бюджетним і господарським законодавством, що створює правову колізійність при реалізації процедур. Недостатня деталізація вимог до локальних політик закупівель призводить до неправильного тлумачення норм органами місцевого самоврядування, особливо в частині спрощених закупівель та визначення кваліфікаційних критеріїв. Проблемним залишається питання делегування повноважень: громади часто не мають інституційної спроможності створювати окремі уповноважені підрозділи, а тому поєднують функції закупівель із фінансовим або юридичним супроводом, що підвищує ризик конфлікту інтересів. Організаційні бар'єри проявляються у слабкому кадровому забезпеченні публічних закупівель в територіальних громадах. У більшості малих громад відсутні сертифіковані фахівці з публічних закупівель,

а система професійного навчання має епізодичний характер [6]. Рівень оплати праці та навантаження уповноважених осіб не відповідає обсягу відповідальності, що стимулює високу плинність кадрів. Внутрішні регламенти часто не містять механізмів ризик-менеджменту чи моніторингу ефективності, а тендерні комітети формуються формально, без належного поділу функцій контролю та виконання [3; 8]. Координація між фінансовими, економічними й аналітичними відділами органів місцевого самоврядування дуже часто є слабкою, що унеможливує стратегічне планування закупівель на основі середньострокових пріоритетів розвитку [1]. Аналітичний аспект проблематики полягає у недостатньому використанні даних системи Prozorro для ухвалення управлінських рішень. Більшість громад сприймають аналітичні модулі як інструменти звітності, а не як інструмент прогнозування чи оцінки ефективності постачальників [11]. Відсутність локальних систем збору та оброблення даних призводить до дублювання інформації та неможливості автоматизованого контролю бюджетних витрат. Рівень використання ВІ Prozorro у невеликих громадах залишається низьким через кадрову та технічну необізнаність [9]. Також недостатньо розвинені механізми публічного зворотного зв'язку: попри відкритість даних, лише незначна частка громад впроваджує регулярні консультації з бізнесом і громадськістю щодо планів закупівель [7; 10]. Додатковою проблемою є відсутність аналітичних показників ефективності закупівельної полі-

тики, що дозволяли б оцінювати не лише економію коштів, а й якість придбаних товарів і послуг.

Підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування у сфері публічних закупівель доцільно забезпечувати через поєднання правової гармонізації, організаційного переформатування та аналітично-цифрової модернізації, орієнтованої на стандарти ЄС. На місцевому рівні необхідне унормування локальних політик закупівель з чітким розмежуванням повноважень і відповідальності, впровадження типових регламентів та кодексів етики з реєстрами конфлікту інтересів, а також узгодження процедур із Директивами 2014/24/ЄС [21] і 2014/25/ЄС [22] та належними засобами правового захисту, включно з прозорими механізмами оскарження. Організаційно доцільним є створення або розширення спільних міжмуніципальних сервісних центрів закупівель для малих громад, що забезпечують професіоналізацію функцій замовника, стандартизацію тендерної документації та централізоване управління категоріями; паралельно має діяти система безперервного навчання та сертифікації уповноважених осіб за модульним принципом (право, економіка, управління ризиками, дані), із прив'язкою до оцінки результатів служби. Аналітичний компонент передбачає побудову циклу «дані-аналіз-рішення-аудит» на базі відкритих стандартів даних (OCDS), використання ризик-орієнтованих карт контролю і KPI, що вимірюють не лише економію, а й якість, своєчасність поставок, рівень конкуренції, частку МСП та інноваційних/зелених критеріїв; обов'язковим має стати щоквартальний публічний дашборд із метриками ефективності на рівні громади. Для підвищення довіри підприємницьких структур до місцевої влади і залучення МСП необхідно інституціоналізувати попередні консультації, типові умови контрактів із справедливим розподілом ризиків, механізми авансування/факторингу для малих постачальників і застосування нецінових критеріїв, що відображають життєвий цикл, сталість і інноваційність. Антикорупційна стійкість зміцнюється через впровадження систем відповідності відповідно до ISO 37001 [23] та ISO 37301 [24], використання Integrity Pacts і незалежного громадського моніторингу з обов'язковим публічним реагуванням замовника. Для забезпечення сумісності з європейськими практиками варто

уніфікувати електронну ідентифікацію та підпис (eID/eIDAS-сумісність), інтегрувати реєстри контрагентів і бенефіціарів, а також запровадити постаудит контрактів за принципом «value for money» з подальшим коригуванням політик. Така послідовність дій формує ефективну, підзвітну й аналітично керовану систему закупівель, у якій відповідність європейським стандартам перетворюється з декларації на вимірюваний управлінський результат.

**Висновки.** У результаті дослідження встановлено, що публічні закупівлі є одним із ключових механізмів реалізації фінансової, економічної та соціальної політики територіальних громад, інструментом забезпечення ефективності використання публічних ресурсів і довіри до влади. Наведено характеристику інституційного забезпечення закупівель як багаторівневої системи, що поєднує нормативно-правові, організаційні, аналітичні та громадсько-контрольні інструменти, інтегровані у цифрове середовище. Виявлено основні системні обмеження: нормативну фрагментарність та правову колізійність між законодавчими актами; нестачу професійно підготовлених кадрів і слабкий розвиток міжмуніципальної координації; низький рівень використання аналітичних даних ProZorro для управлінських рішень; недостатність механізмів оцінювання якості закупівель і результативності контрактів. Наявні організаційні бар'єри посилюються відсутністю єдиних стандартів ризик-менеджменту, чітких KPI та інтегрованої системи громадського контролю. Науково обґрунтовано, що підвищення інституційної спроможності громад потребує поєднання правової гармонізації з директивами ЄС 2014/24/ЄС і 2014/25/ЄС, розвитку міжмуніципальних центрів закупівель, упровадження аналітичних стандартів OCDS, систем антикорупційного та комплаєнс-менеджменту ISO 37001 і ISO 37301, а також уніфікації цифрової ідентифікації відповідно до eIDAS. Перспективи подальших досліджень полягають у створенні комплексних моделей оцінювання ефективності закупівель за критеріями економічної доцільності, соціальної цінності та екологічної сталості, а також у розробленні системи локальних аналітичних KPI, здатних вимірювати внесок публічних закупівель у досягнення стратегічних цілей сталого розвитку територіальних громад.

Список літератури:

1. Педченко Н., Кудаський О., Педченко М. Публічні закупівлі в Україні: переваги на недоліки. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2023. Вип. 2, № 108. С. 31–35. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-4>
2. Окуліч-Козарін В., Мельник К. Публічні закупівлі як об'єкт аудиту та управління об'єднаними сільськими територіальними громадами в умовах децентралізації. Облік і фінанси. 2021. № 3. С. 142–148. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3\(93\)-142-148](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-3(93)-142-148)
3. Лободіна З. М., Горин В. П., Лободін Р. М., Лушней Ю. І. Організаційно-методичні засади вдосконалення управління бюджетом участі як інструментом забезпечення інклюзивного розвитку територіальної громади. Економіка. Фінанси. Право. 2024. № 11. С. 43–49. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.11.8>
4. Хольченков М. Удосконалення інституційного забезпечення регіонального розвитку в Україні. Молодий вчений. 2025. Вип. 2, № 133. С. 152–159. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-13>
5. Бурик М. Правове забезпечення публічного управління у сфері економічної безпеки територіальних громад. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2023. № 4. С. 6–16. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-4-6-16>
6. Губа М. І. Прозорість місцевого самоврядування як фактор забезпечення інституційної стійкості системи публічного управління в умовах воєнного стану. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2024. Вип. 2, № 89. С. 285–290. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.2.41>
7. Мадрига Т., Кобець Ю. Особливості функціонування інституцій громадянського суспільства у територіальних громадах (досвід Івано-Франківської області). Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія. 2025. № 21. С. 211–220. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2025-21-25>
8. Гулак О. В., Артеменко О. В., Світличний О. П. Правовий механізм публічних закупівель в оборонній сфері України. Академічні візії. 2023. № 17. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7739425>
9. Gavkalova N., Zilinska A., Polatay V., Liashevska V. Organizational support for the development of territorial communities. Public Policy and Administration. 2020. Vol. 19, № 4. P. 155–168. URL: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=934725> (дата звернення: 08.11.2025).
10. Rodriguez-Plesa E., Dimand A. M., Alkadry M. G. Community social capital, political values, or organizational capacity? Indicators of engagement in sustainable public procurement at the local level. Journal of Cleaner Production. 2022. Vol. 338. Article 130556. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130556>
11. Uyarra E., Zabala-Iturriagoitia J. M., Flanagan K., Magro E. Public procurement, innovation and industrial policy: Rationales, roles, capabilities and implementation. Research Policy. 2020. Vol. 49, № 1. Article 103844. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103844>
12. Wontner K. L., Walker H., Harris I., Lynch J. Maximising “Community Benefits” in public procurement: Tensions and trade-offs. International Journal of Operations & Production Management. 2020. Vol. 40, № 12. P. 1909–1939. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-05-2019-0395>
13. Baker L. Procurement, finance and the energy transition: Between global processes and territorial realities. Environment and Planning E: Nature and Space. 2022. Vol. 5, № 4. P. 1738–1764. DOI: <https://doi.org/10.1177/2514848621991121>
14. Публічний модуль аналітики ВІ Prozorro. *DoZorro: вебсайт*. 2021. URL: <https://dozorro.org/tools/public-bi> (дата звернення: 08.11.2025).
15. Набір даних «Публічні закупівлі та укладені договори» на Порталі відкритих даних Львова. *Портал відкритих даних Львова: вебсайт*. 2025. URL: [https://opendata.city-adm.lviv.ua/en/dataset/?res\\_format=CSV&tags=prozorro](https://opendata.city-adm.lviv.ua/en/dataset/?res_format=CSV&tags=prozorro) (дата звернення: 08.11.2025).
16. Як розібратися з публічними закупівлями за допомогою модуля ВІ Prozorro. *Transparency International Ukraine: вебсайт*. 2024. URL: <https://ti-ukraine.org/news/yak-rozibratysya-z-publicnymy-zakupivlyamy-za-dopomogoyu-modulya-bi-prozorro/> (дата звернення: 08.11.2025).
17. Transparency International Ukraine. «Публічні закупівлі 2023. Чим жила і як змінювалася сфера». *Transparency International Ukraine: веб-сайт*. 2024. URL: <https://ti-ukraine.org/research/publicni-zakupivli-2023-chym-zhyly-i-yak-zminyuvalasya-sfera/> (дата звернення: 08.11.2025)
18. Попри повномасштабну війну: Prozorro демонструє поступ. *Міністерство економіки України: вебсайт*. 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=eae84bc3-8355-497f-a96a-911e4b23dfa7&lang=uk-UA> (дата звернення: 08.11.2025).
19. Щодо нецінових критеріїв оцінки. *Міністерство економіки України: вебсайт*. 2025. URL: <https://me.gov.ua/download/ee948a17-2e8d-4657-b39e-abcc85ce686b/file.pdf> (дата звернення: 08.11.2025).
20. Transparency International Ukraine торік допомогла заощадити держбюджету €2 мільярди. *Українформ: вебсайт*. 2025. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3985700-transparency-international-ukraine-torik-dopomogla-zaosaditi-derzbudzetu-2-milardi.html> (дата звернення: 08.11.2025).

21. Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on public procurement and repealing Directive 2004/18/EC. *Official Journal of the European Union: вебсайт*. 2014. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0024> (дата звернення: 08.11.2025).

22. Directive 2014/25/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on procurement by entities operating in the water, energy, transport and postal services sectors and repealing Directive 2004/17/EC. *Official Journal of the European Union: вебсайт*. 2014. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0025> (дата звернення: 08.11.2025).

23. ISO 37001:2016 – Anti-bribery management systems – Requirements with guidance for use. *International Organization for Standardization: вебсайт*. 2016. URL: <https://www.iso.org/standard/65034.html> (дата звернення: 08.11.2025).

24. ISO 37301:2021 – Compliance management systems – Requirements with guidance for use. *International Organization for Standardization: вебсайт*. 2021. URL: <https://www.iso.org/standard/75080.html> (дата звернення: 08.11.2025).

### **Pankiv V. I., Vasina A. Yu. INSTITUTIONAL SUPPORT FOR PUBLIC PROCUREMENT IN TERRITORIAL COMMUNITIES**

*Relevance of the research is determined by the urgent need to enhance the institutional capacity of territorial communities in the field of public procurement under the conditions of decentralization, wartime challenges, and Ukraine's gradual integration into the European economic space. The effectiveness of public procurement defines not only the rational use of public funds but also the transparency of local governance, the level of competition, and the trust of citizens in public authorities. Therefore, there is a scientific need to conceptualize the institutional environment of procurement as a multi-level governance system oriented toward the principles of good governance, accountability, and European regulatory convergence.*

*The purpose of the article is to scientifically substantiate the conceptual, methodological, and practical foundations for improving the institutional support of public procurement in territorial communities, taking into account the criteria of efficiency, transparency, professionalization of management processes, and compliance with European standards.*

*Research methodology is based on the application of systemic, institutional, and functional approaches, which made it possible to comprehensively analyze the structural and subject organization of procurement activities and to identify the interrelations between its regulatory, organizational, and analytical components. Methods of comparative analysis, structural modeling, logical generalization, and analytical interpretation of open data from Prozorro and DOZORRO platforms were applied.*

*Research results revealed that the effectiveness of local procurement policy depends on the balance between regulatory coherence, professional competence of authorized persons, the degree of digital transparency, and the strength of civic oversight. The main limitations were identified as legislative fragmentation, staff shortages, low analytical maturity, weak interdepartmental coordination, and insufficient use of data in decision-making processes.*

*Conclusions confirm that strengthening the institutional capacity of communities is possible only through the harmonization of national legislation with European norms, professionalization of personnel, establishment of inter-municipal procurement service centers, and the development of a data-driven analytical culture in local governance.*

*Prospects for further research involve developing comprehensive sustainability assessment models for public procurement based on economic, social, and environmental criteria; designing local KPI systems for procurement efficiency evaluation; and implementing digital post-audit platforms to ensure the value for money principle at the community level.*

**Key words:** decentralization, governance transparency, community competitiveness, community development, resource provision, analytical capacity, public-private cooperation, digital governance, anti-corruption compliance.

Дата надходження статті: 21.11.2025

Дата прийняття статті: 17.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

УДК 316.77:327.5(477)(045)

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.6/11>

**Кучерявий В. М.**

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

**Бондаренко Є. Р.**

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

### КРОСЕКТОРАЛЬНА ПОЛІТИКА КОГНІТИВНОЇ ДЕОКУПАЦІЇ: ВІДНОВЛЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ ТА ІДЕНТИЧНОСТІ НА ОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ

*У статті розглянуто стратегічні комунікації як ключовий інструмент когнітивної деокупації тимчасово окупованого Криму. Проаналізовано сучасні виклики, пов'язані з інформаційною ізоляцією півострова, впливом російської пропаганди та необхідністю формування українського нарративу. Представлено результати соціологічних досліджень, що свідчать про високий рівень підтримки деокупації серед українського суспільства. Окреслено основні напрями стратегічних комунікацій, зокрема роботу з молоддю, культурну політику, інформаційний спротив, міжнародну адвокацію та політику пам'яті. Запропоновано конкретні ініціативи та заходи, спрямовані на відновлення зв'язку з мешканцями Криму, зміцнення національної ідентичності та підвищення обізнаності про ситуацію на півострові. Наголошено на важливості міжсекторальної співпраці, координації державних і громадських зусиль, а також інституціоналізації проєкту Стратегії когнітивної деокупації як рамкового документа державної політики.*

**Ключові слова:** когнітивна деокупація, міжсекторальна політика, реінтеграція тимчасово окупованих територій, Крим, ідентичність, соціальна згуртованість, стратегічні комунікації, освіта в умовах війни, політика пам'яті, інформаційна війна, постконфліктне відновлення, громадянське суспільство, психосоціальна реабілітація.

**Постановка проблеми.** Поняття когнітивної деокупації та феномен потреби її врахування слід розглядати як процес формування, реалізації та супроводу соціальних і гуманітарних політик, що враховують контекст тривалої російської окупації українських територій. Вплив РФ на соціальні настрої, установки та нарративи громадян вимагає специфічних підходів до відновлення ментального суверенітету.

Когнітивна деокупація є відповіддю на низку критичних питань: як працювати з травматичним досвідом громадян, що жили в окупації; як досягати консенсусу в чутливих темах; як протидіяти російській пропаганді, що продовжуватиме дезінформувати населення навіть під час звільнення.

Процеси розбудови соціальної стійкості, згуртованості та ліквідації наслідків ворожого інформаційного впливу можливі лише за умови застосування інструментарію когнітивної деокупації в рамках державної політики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика деокупації та реінтеграції Криму перебуває у фокусі уваги як українських, так і міжнародних дослідників. Науковий дискурс охоплює питання історичної пам'яті, ідентичності, інформаційної політики, правозахисту, нормативно-правових документів та стратегічних комунікацій.

У працях С. Громенка [4] та А. Іванця [5] аналізуються історичні міфи, що використовуються для легітимації окупації, та аргументується необхідність деокупації у політичному й культурному вимірах. Важливість інформаційної стійкості та

протидії дезінформації як ключового чинника безпеки висвітлено у звіті «Стійка Україна – крихка мозаїка. Суспільство, медіа, безпека і перспективи» [14]. Важливим нормативним документом, що закріплює політичні та правові засади державної політики у сфері реінтеграції, є Указ Президента України №117/2021, яким затверджено «Стратегію деокупації та реінтеграції тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та міста Севастополя» [9].

Дослідження когнітивної деокупації неможливе без урахування свідчень про порушення прав людини та репресивні практики, що застосовуються окупаційною владою проти кримсько-татарських активістів. Як індивідуальні досвіди мешканців півострова формують колективну пам'ять та впливають на сприйняття процесів деокупації відображено у праці А. Андрієвської та О. Халімон [1]. Важливим емпіричним джерелом є щоденникові записи та свідчення кримсько-татарських активістів, зокрема Османа Аріфметова – математика, громадянського журналіста та члена об'єднання «Кримська солідарність», які ілюструють механізми трансформації індивідуального досвіду репресій у колективну пам'ять та елемент національної ідентичності [2]. Системність репресій та порушень прав людини в окупованому Криму підтверджується звітами міжнародних організацій, таких як Human Rights Watch 2025 [13] та Моніторингова місія ООН з прав людини [8], які фіксують факти переслідувань, катувань та обмеження свободи слова як інструментів руйнування ідентичності та придушення опору серед кримських татар і українців.

Таким чином, сучасні дослідження підтверджують, що когнітивна деокупація Криму є багатовимірним процесом, який охоплює історичну пам'ять, інформаційну політику, культурну ідентичність та міжнародну адвокацію. Проте, попри значний масив досліджень, питання практичної реалізації стратегічних комунікацій та подолання інформаційної ізоляції потребують подальшого вивчення.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення ролі кросекторальної політики у процесі когнітивної деокупації тимчасово окупованих територій України, зокрема Криму, та окреслення стратегічних комунікацій як ключового інструменту відновлення зв'язку з людьми, що проживають в умовах окупації. Для досягнення цієї мети дослідження передбачає послідовне вирішення низки взаємопов'язаних завдань. Насамперед необхідно розкрити сутність когнітивної деоку-

пації як комплексного багатовимірного процесу, що не обмежується лише фізичним звільненням територій. Наступним кроком є ґрунтовний аналіз викликів, зумовлених тривалою інформаційною ізоляцією регіону та системним впливом ворожої пропаганди. У цьому контексті робота також фокусується на визначенні функціональної ролі стратегічних комунікацій у процесах відновлення довіри до держави та реінтеграції української ідентичності. Окрім цього, важливим завданням є окреслення механізмів кросекторального підходу, що передбачає ефективну координацію зусиль державних інституцій та громадянського суспільства в реалізації політики деокупації.

**Виклад основного матеріалу.** Збройна агресія РФ проти України, що розпочалася з анексії Криму у 2014 році, переросла у затяжний конфлікт тривалістю майже дванадцять років, останні чотири з яких позначені повномасштабним вторгненням. Цей період став випробуванням для всього населення країни. Однак, незважаючи на критичні виклики та втрати, український соціум демонструє стійку консолідацію та непохитну впевненість у поверненні Кримського півострова. Саме суспільна єдність та скоординовані дії залишаються фундаментальними передумовами для ефективної деокупації захоплених територій.

Водночас війна має не лише фізичний, а й глибокий когнітивний вимір. Окупація спрямована на руйнування української ідентичності, переписування історії, спотворення наративів і формування деформованого інформаційного середовища [3]. РФ та її окупаційні адміністрації системно ізолюють мешканців окупованих територій від українського простору та нав'язує їм власний дискурс. Проте тривале перебування під окупаційним режимом не призвело до повної втрати когнітивного суверенітету. Про це свідчить активний рух спротиву в Криму, громадянська позиція мешканців півострова, поширення української символіки, підтримка Збройних сил України та надання інформації про переміщення ворожих військ. Ці прояви агентності формують важливу основу для майбутньої реінтеграції.

Когнітивна деокупація є невід'ємною складовою процесу звільнення територій, адже повернення контролю над простором без відновлення людської суб'єктності та соціальних зв'язків загрожує формальною, але не змістовною реінтеграцією. Вона передбачає роботу з ідентичністю, переконаннями, емоціями та соціальними установками громадян, які протягом тривалого часу перебували під впливом пропаганди. У цьому

контексті когнітивна деокупація має розглядатися не як завершальний етап після військового звільнення, а як паралельний, довготривалий і політично значущий процес.

Ключовою характеристикою когнітивної деокупації є її міжсекторальний характер. Вона не може реалізовуватися як сукупність ізольованих заходів, а потребує синхронізованої взаємодії у сферах державного управління, освіти, медіа, психічного здоров'я, культурної політики, політики пам'яті, економічного відновлення та розвитку громадянського суспільства. Такий підхід інтегрує стратегічні комунікації, освітню реінтеграцію, протидію дезінформації, підтримку соціально вразливих груп і створення умов для сталого розвитку місцевих громад.

Соціологічні дослідження демонструють високий рівень суспільної підтримки деокупації Криму: переважна більшість громадян переконані, що півострів має повернутися під контроль України, незалежно від часу та ресурсів, необхідних для цього [6]. Водночас процес реінтеграції сприймається як тривалий і складний, з урахуванням демографічних, економічних, політичних і культурних чинників. Після 2014 року етнічна структура Криму зазнала суттєвих змін унаслідок примусового витіснення українського та кримськотатарського населення й організованого переселення громадян РФ, зокрема військових та співробітників силових структур. Це створює додаткові виклики для відновлення соціальної тканини регіону.

Важливим аспектом когнітивної деокупації є подолання внутрішніх суспільних розколів і деструктивних міфів, що існують як у межах окупованих територій, так і на підконтрольній Україні території [3]. Стигматизація мешканців Криму, спрощені уявлення про колаборацію та недостатня поінформованість про реальні умови життя в окупації ускладнюють процес відновлення довіри. Дані опитувань свідчать про дефіцит інформації про Крим у національних медіа та низький рівень обізнаності громадян щодо ситуації на півострові [6]. Це підкреслює необхідність системної комунікаційної політики та розвитку інклюзивного національного діалогу.

Окрему увагу слід приділяти соціально-психологічним наслідкам війни та міжпоколіннєвій травмі. Ефективна когнітивна деокупація має ґрунтуватися на людиноцентричному та правозахисному підході, який визнає гетерогенність досвідів мешканців окупованих територій і забезпечує повагу до гідності, рівності та різноманіття

[13]. Реінтеграція залежить не лише від формування нових нарративів, а й від відчутних змін у повсякденному житті: відновлення систем охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, підтримки малого бізнесу та залучення інвестицій.

Одним із ключових інструментів когнітивної окупації з боку РФ стала система освіти, яка використовується для мілітаризації дітей та нав'язування ідеології «російського патріотизму» [13]. Усунення української мови з публічного простору, тиск на батьків і примусове навчання за російськими програмами формують довготривалі ризики для збереження національної ідентичності. Саме тому освітня реінтеграція та робота з молоддю мають стати пріоритетними напрямами політики когнітивної деокупації.

Україна вже розпочала формування інституційної основи для процесу когнітивної деокупації, що відбувається через розробку проєкту Стратегії когнітивної деокупації Криму [11] (далі – Стратегія) – рамкового документу, робота над яким розпочалася у 2022 році з ініціативи Представництва Президента України в АР Крим. До розробки було залучено широке коло експертів, медійників, освітян та психологів. Для координації зусиль створено Раду з питань когнітивної деокупації, а у 2023 році було розроблено Дорожню карту та план заходів на 2024–2027 роки. Ці інституції стали майданчиками для обговорення та узгодження підходів між державними органами, експертним середовищем, громадськими організаціями та міжнародними партнерами.

Реалізація Стратегії передбачає системні дії у кількох ключових напрямах. Зокрема, у соціогуманітарній сфері йдеться про розробку програм психосоціальної підтримки населення, що проживало під окупацією, формування механізмів подолання травматичного досвіду та відновлення довіри до українських інституцій. В освітній політиці пріоритетом є створення спеціальних програм для молоді з окупованих територій, інтеграція їх у загальноукраїнський освітній простір, а також розробка курсів з історії та культури України, спрямованих на відновлення національної ідентичності. У сфері молодіжної політики увага зосереджується на підтримці ініціатив, розвитку культурних і освітніх обмінів, залученні молоді до проєктів громадянської освіти та волонтерських програм, що сприяють формуванню активної громадянської позиції. Крім того, важливим є залучення громадянського суспільства та локальних лідерів, зокрема представників місцевих громад, кримськотатарських організацій та інших етніч-

них спільнот, до процесу вироблення політики, що враховує специфіку кожного регіону. Завершальним елементом є міжнародне партнерство, яке передбачає співпрацю з міжнародними організаціями та фондами, зокрема Європейським Союзом, для забезпечення експертної підтримки, фінансування та обміну досвідом у сфері постконфліктної реінтеграції [11].

Важливим кроком у напрямі реалізації Стратегії стало створення у Комітеті Верховної Ради України з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування робочої групи з розробки національних політик щодо реінтеграції, відновлення влади та української ідентичності (далі – Робоча група) на тимчасово окупованих територіях України. Метою Робочої групи є розробка довготривалої, послідовної та цілісної державної політики щодо питань та процесів деокупації та реінтеграції тимчасово окупованих територій України, з особливим фокусом на когнітивний вимір політик реінтеграції та відновлення української ідентичності [12]. Таким чином, інституційна основа когнітивної деокупації формується як багаторівнева система, що поєднує державні органи, громадянське суспільство та міжнародних партнерів, забезпечуючи комплексний підхід до вирішення викликів, спричинених тривалою окупацією.

Комунікація про наміри держави та перспективи реінтеграції має розпочинатися ще до фактичного звільнення територій і здійснюватися як безперервний процес. Стратегічні меседжі повинні бути адаптовані до різних цільових груп і спрямовані на руйнування упереджень, розвиток міжрегіональних зв'язків і відновлення культурних мостів. У цьому контексті громадянське суспільство та локальні лідери думок відіграють роль ключових посередників довіри.

Комунікація щодо тимчасово окупованого Криму в сучасних умовах виходить за межі звичайного інформаційного обміну або реакції на ворожі інформаційні впливи. Вона становить складову національної інформаційної безпеки та є елементом боротьби за ідентичність, суб'єктність і відновлення зв'язку між державою та її громадянами. Йдеться про утвердження української присутності Криму не лише у правовому полі, а й у суспільній свідомості мешканців півострова, материкової України та міжнародної спільноти. В умовах тривалої окупації стратегічні комунікації набувають проактивного характеру й мають реалізовуватися через системні, узгоджені наративи, спрямовані на зміцнення української позиції

та протидію російській дезінформації.

Майже дванадцять років тимчасової окупації Криму супроводжувалися не лише військовим захопленням території, а й масштабною інформаційною ізоляцією, цілеспрямованим викривленням реальності та формуванням альтернативної картини світу у свідомості частини мешканців півострова. У результаті розрив між Кримом і материковою Україною набув когнітивного виміру. РФ системно здійснювала політику трансформації ідентичності, нав'язуючи міфи про «історичну справедливість», «захист від уявних загроз» та незворотність окупації [3]. За таких умов стратегічні комунікації постають не лише як інструмент донесення позиції держави, а як механізм відновлення довіри, повернення до спільного смислового простору та реінтеграції на рівні цінностей і соціальних зв'язків.

У межах когнітивної деокупації стратегічні комунікації мають функціонувати як міжсекторальний процес, що охоплює внутрішньоукраїнський суспільно-політичний дискурс, взаємодію з мешканцями тимчасово окупованої території та міжнародну комунікацію. Для внутрішньої аудиторії пріоритетними є подолання апатії та скепсису щодо перспектив деокупації, відновлення відчуття спільності долі з кримчанами, руйнування стереотипів і ворожих міфів, а також формування сталого бачення Криму як невід'ємної частини демократичної та європейської України. Для міжнародної спільноти комунікація щодо Криму є засобом запобігання нормалізації окупації, збереження кримського питання в глобальному порядку денному, викриття російських наративів та вибудовування коаліцій підтримки України на політичному, культурному й гуманітарному рівнях.

Важливою складовою комунікаційної стратегії є системна протидія дезінформації, що передбачає координацію з профільними державними структурами, обмін аналітичними даними та оперативне реагування на ворожі інформаційні кампанії [13]. Окремого напрямку потребує захист культурної спадщини Криму, зокрема фіксація фактів незаконного переміщення культурних цінностей, нелегальних археологічних робіт і фальсифікованої реставрації. Доцільним є створення реєстру кримських пам'яток і цифровізація об'єктів культурної спадщини з урахуванням міжнародного досвіду, а також формування політики культурного невизнання щодо російських ініціатив, які експлуатують кримську тематику за кордоном.

Ключовими точками комунікаційної активності мають стати пам'ятні дати, зокрема 26 лютого – День спротиву окупації Автономної Республіки Крим та міста Севастополя, а також 18 травня – День пам'яті жертв геноциду кримськотатарського народу. Поряд із цим доцільним є формування нових символічних дат, здатних посилювати національну єдність і актуалізувати тему Криму на міжнародному рівні. У цьому контексті особливе значення має 26 червня – День кримськотатарського прапора, який символізує боротьбу кримськотатарського народу за свободу та право на самовизначення. Важливими для комунікаційної політики також є 9 серпня – Міжнародний день корінних народів, що підкреслює глобальний вимір захисту прав корінних народів, та 10 вересня – День кримськотатарської мови та літератури, який сприяє збереженню та розвитку культурної спадщини кримськотатарського народу.

Інтеграція цих дат у комунікаційні стратегії дозволяє підкреслити неперервність боротьби кримськотатарського народу, наголосити на цінності свободи та незалежності, а також створити додаткові можливості для міжнародної адвокації. Таким чином, пам'ятні та символічні дати стають важливими елементами когнітивної деокупації, сприяючи відновленню зв'язку з мешканцями окупованих територій та формуванню спільного бачення майбутнього України.

Ефективність стратегічних комунікацій значною мірою залежить від міжсекторальної взаємодії державних інституцій, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Перспективним напрямом є розбудова платформ для обговорення сценаріїв майбутнього півострова за участі політиків, експертів, інтелектуалів, митців і лідерів думок, що сприятиме формуванню комплексного бачення гуманітарних, соціальних, культурних та політичних аспектів реінтеграції Криму. Важливу роль у цьому процесі відіграють українські організації за кордоном, які можуть бути ефективними провідниками українського нарративу на міжнародних академічних і культурних майданчиках.

Емпіричні дані підтверджують високий рівень суспільної підтримки деокупації Криму. Йдеться про результати соціологічного дослідження Київського міжнародного інституту соціології, проведеного у липні 2024 року, яке було спрямоване на вивчення громадської думки щодо перспектив повернення півострова та ставлення

до кримськотатарського народу. Згідно з отриманими даними, 90% респондентів переконані, що Крим має повернутися під контроль України незалежно від тривалості цього процесу, а 86% визнають півострів батьківщиною кримськотатарського народу [6].

Водночас лише незначна частина громадян вважає себе добре поінформованою про ситуацію в Криму, що свідчить про наявність когнітивного розриву між суспільним запитом і рівнем доступної інформації. Попри загальну підтримку деокупації, спостерігається диференціація у ставленні до мешканців тимчасово окупованих територій, а також зниження пріоритетності кримського питання серед молоді. Це пояснюється відсутністю спільного досвіду проживання до 2014 року та впливом інших актуальних викликів, що формують порядок денний молодого покоління [6].

Таким чином, дослідження Київського міжнародного інституту соціології демонструє не лише високий рівень суспільної підтримки деокупації, але й окреслює проблемні аспекти когнітивної інтеграції, які потребують системної роботи у сфері стратегічних комунікацій та освітньої політики. Відсутність системного фокусу на Крим у публічному просторі створює ризики для суспільної згуртованості, стратегічної цілісності державного нарративу та внутрішньої стійкості, водночас посилюючи вплив ворожої пропаганди. Послідовна, проактивна й міжсекторальна комунікація щодо Криму має бути інтегрована в державну політику, медіа, освіту, культуру та міжнародну взаємодію як необхідна умова відновлення зв'язку, ідентичності та спільного бачення майбутнього.

**Висновки.** Аналіз досліджень та емпіричних даних свідчить, що когнітивна деокупація Криму є складним, багатовимірним і довготривалим процесом, стратегічно важливим для відновлення територіальної цілісності та національної єдності України. Вона виходить за межі політико-правового поля, охоплюючи культурні, освітні та інформаційні аспекти.

Успішна реалізація цієї політики залежить від ефективної міжсекторальної координації, інституціоналізації напрацьованих стратегій та системної роботи зі стратегічними комунікаціями. Інтеграція теми Криму в державну політику пам'яті, освіти та міжнародний порядок денний є необхідною умовою для ментального повернення мешканців півострова в український простір та подолання наслідків окупації.

Список літератури:

1. Андрієвська А., Халімон О. Люди «сірої зони»: Свідки російської анексії Криму 2014 року. Київ: Український інститут національної пам'яті, 2018. 264 с.
2. Аріфмететов О. Щоденник ув'язненого: досвід кримськотатарського активіста в умовах окупації. Рукописні матеріали. 2019–2025.
3. Бабін Б. В., Барієв Е. Е. (ред.). Реінтеграція Криму: урядові плани та формування механізмів міжнародної підтримки. Київ: Кримськотатарський Ресурсний Центр, 2023. 48 с.
4. Громенко С. В. 250 років фальші: російські міфи історії Криму. Харків: Фоліо, 2019. 225 с.
5. Іванець А. В. Сім причин звільнити Крим. Київ: Науково-дослідницький інститут українознавства, 2023. 40 с.
6. Київський міжнародний інститут соціології. Громадська думка щодо деокупації Криму та ставлення до кримськотатарського народу (липень 2024 року). Київ: КМІС, 2024.
7. Кримськотатарський Ресурсний Центр. Аналіз порушень прав людини в окупованому Криму у 2025 році. Київ: КРЦ, 2025.
8. Моніторингова місія ООН з прав людини. Звіт про порушення прав людини в Криму (січень–червень 2025 року). Женева: ООН, 2025.
9. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 березня 2021 року «Про Стратегію деокупації та реінтеграції тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та міста Севастополя». Указ Президента України №117/2021 від 24.03.2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1172021-37533> (дата звернення: 25.09.2025).
10. Результати дослідження «Когнітивна деокупація Криму». URL: <https://ppu.gov.ua/rezultaty-doslidzhennya-kognityvna-deokupatsiya-krumu/> (дата звернення: 28.09.2025).
11. Стратегія когнітивної деокупації Криму. URL: <https://ppu.gov.ua/documents/stratetiia-kognityvnoi-deokupatsii-krumu/> (дата звернення: 25.09.2025).
12. У Комітеті створено Робочу групу з розробки національних політик щодо реінтеграції, відновлення влади та української ідентичності на тимчасово окупованих територіях України. Комітет з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування. URL: [https://komsamovr.rada.gov.ua/news/main\\_news/85884.html](https://komsamovr.rada.gov.ua/news/main_news/85884.html) (дата звернення: 01.10.2025).
13. Human Rights Watch. World Report 2025: Ukraine. Human Rights Developments in Crimea. Нью-Йорк: HRW, 2025.
14. Terperik D., et al. Стійка Україна – крихка мозаїка. Суспільство, медіа, безпека і перспективи. Таллінн: ICDS, 2021. 72 с. URL: [https://icds.ee/wp-content/uploads/2021/09/ICDS\\_Report\\_Resilient\\_Ukraine\\_Delicate\\_Mosaic\\_Terperik\\_et\\_al\\_September\\_2021\\_UA.pdf](https://icds.ee/wp-content/uploads/2021/09/ICDS_Report_Resilient_Ukraine_Delicate_Mosaic_Terperik_et_al_September_2021_UA.pdf) (дата звернення: 25.09.2025).

**Kucheriavyi V. M., Bondarenko Ye. R. CROSS-SECTORAL POLITICS OF COGNITIVE DEOCCUPATION: RESTORING CONNECTION AND IDENTITY IN OCCUPIED TERRITORIES**

*The article examines strategic communications as a key tool for the cognitive de-occupation of temporarily occupied Crimea. It analyzes current challenges related to the peninsula's information isolation, the impact of Russian propaganda, and the need to shape a Ukrainian narrative. The article presents the results of sociological research indicating a high level of support for de-occupation among Ukrainian society. The main directions of strategic communications are outlined, including work with youth, cultural policy, information resistance, international advocacy, and memory policy. Specific initiatives and measures aimed at restoring connections with Crimean residents, strengthening national identity, and raising awareness about the situation on the peninsula are proposed. The importance of cross-sectoral cooperation, coordination of state and civil efforts, and the institutionalization of the project of the Strategy for Cognitive De-occupation as a framework document of state policy is emphasized.*

**Key words:** cognitive deoccupation, cross-sectoral policy, reintegration of temporarily occupied territories, Crimea, identity, social cohesion, strategic communications, education in wartime, memory politics, information warfare, post-conflict recovery, civil society, psychosocial rehabilitation.

Дата надходження статті: 13.12.2025

Дата прийняття статті: 22.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025

## Відомості про авторів

**Бондаренко Є. Р.** – аспірант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, <https://orcid.org/0000-0001-5378-9883>

**Бортняк К. В.** – доктор юридичних наук, доцент, доцент кафедри державно-правових і гуманітарних наук Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, <https://orcid.org/0000-0002-2135-3820>

**Васіна А. Ю.** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету <https://orcid.org/0000-0001-9472-2714>

**Горник В. Г.** – доктор з державного управління, професор, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування, професор кафедри публічного управління та економіки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, <https://orcid.org/0000-0002-9723-3956>

**Добрянська Н. В.** – кандидат юридичних наук, професор, професор кафедри державно-правових і гуманітарних наук Навчально-наукового гуманітарного інституту Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, <https://orcid.org/0000-0002-6319-0409>

**Карташов А. Г.** – аспірант кафедри публічного управління та права Національного університету «Одеська політехніка», <https://orcid.org/0009-0007-2978-3757>

**Клименко О. В.** – доктор наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Навчально-наукового інституту управління економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, <https://orcid.org/0000-0003-3555-4604>

**Кучерявий В. М.** – доктор філософії з публічного управління та адміністрування, доцент, проректор з навчальної роботи Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, <https://orcid.org/0009-0000-3250-2126>

**Лещенко А. В.** – аспірант кафедри права та публічного управління Навчально-наукового інституту історії, права та міжнародних відносин Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка, <https://orcid.org/0009-0001-7157-0807>

**Любченко А. В.** – кандидат наук з державного управління, докторант кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій, <https://orcid.org/0009-0004-0246-7795>

**Мирославський С. В.** – кандидат юридичних наук, доцент кафедри права та публічного управління Навчально-наукового інституту історії, права та міжнародних відносин Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка, <https://orcid.org/0009-0009-0855-8504>

**Паньків В. І.** – аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету, <https://orcid.org/0009-0006-3993-8380>

**Поштук Я. Є.** – аспірант спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» кафедри публічного управління та адміністрування факультету економіки та бізнес-адміністрування ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут», <https://orcid.org/0009-0007-3166-831X>

**Телендій А. А.** – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного адміністрування ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», <https://orcid.org/0009-0007-7436-7373>

**Щуришен Я. А.** – аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

## НОТАТКИ

Науковий журнал

**ВЧЕНІ ЗАПИСКИ**  
**ТАВРІЙСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**  
**ІМЕНІ В. І. ВЕРНАДСЬКОГО**

**Серія: Публічне управління та адміністрування**

**Том 36 (75) № 6 2025**

Коректура • *І. Чудеснова*

Комп'ютерна верстка • *В. Гайдабрус*

Адреса редакції:

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського  
м. Київ, вул. Джона Маккейна, 33

Електронна пошта: [editor@pubadm.vernadskyjournals.in.ua](mailto:editor@pubadm.vernadskyjournals.in.ua)

Сторінка журналу: [www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua)

Формат 60×84/8. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсетний. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 6,75. Ум. друк. арк. 7,44. Зам. № 0226/098.

Підписано до друку 30.12.2025. Наклад 150 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»

65101, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1

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

E-mail: [mailbox@helvetica.ua](mailto:mailbox@helvetica.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 7623 від 22.06.2022 р.